



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Doctorado: CONTABILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Departamento: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**“EL PROCESO DE IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS  
ORGANIZACIONES: EL CASO DE LA PYME INNOVADORA”**

Tesis Doctoral

Presentada por: Luis Manuel Campo Martínez

Dirigida por: Dra. M<sup>a</sup> Paz Salmador Sánchez

Madrid

Junio de 2017

## AGRADECIMIENTOS

La presente investigación ha sido posible gracias a varias personas e instituciones que me han brindado su apoyo, para ellos van mis más sinceros agradecimientos.

Expresar un especial agradecimiento y reconocimiento a M<sup>a</sup> Paz Salmador Sánchez, por su colaboración, motivación y guía a lo largo de toda la investigación.

A la Universidad Autónoma de Madrid por brindarme la oportunidad de realizar esta Tesis Doctoral.

A las empresas que forman parte del Estudio de Casos, que aportaron su tiempo e información para el estudio empírico.

Agradecer a mi familia su amor, entrega y apoyo en todos los aspectos de mi vida. A ellos dedico este logro.

EL PROCESO DE IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES:  
EL CASO DE LA PYME INNOVADORA

---

DEDICATORIA

A DANIEL, EMMA Y ANA

## INDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	11
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.3 METODOLOGÍA .....	14
1.4 CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5 ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	17
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	19
2.1 ESTRATEGIA E INNOVACIÓN.....	19
2.1.1 INTRODUCCION Y DEFINICIONES.....	19
2.1.1.1 Definición de Estrategia .....	19
2.1.1.2 Estrategia Empresarial.....	21
2.1.1.3 Dirección Estratégica.....	26
2.1.1.4 Innovación y Estrategia .....	31
2.1.1.5 Definición del proceso de formación de la Estrategia .....	36
2.1.2 PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	40
2.1.2.1 Perspectiva deliberada o “ <i>top-down</i> ” .....	40
2.1.2.2 Perspectiva emergente o “ <i>bottom-up</i> ” .....	41
2.1.2.3 Perspectiva integradora o “ <i>middle-up-down</i> ” .....	42
2.1.2.4 Estrategias deliberadas y emergentes.....	43
2.1.2.5 Proceso Integrador de formación de estrategias .....	44
2.1.2.6 Proceso estratégico en entornos muy dinámicos .....	46
2.1.2.7 Estrategia basada en reglas sencillas .....	51
2.1.2.8 Proceso de formación de la Estrategia y Pensamiento Estratégico .....	53
2.1.2.9 Mirando más allá .....	55
2.1.2.10 ¿De dónde vienen las ideas?.....	56
2.1.2.11 El Conocimiento Tácito como base del proceso estratégico.....	62

2.1.2.12	El Conocimiento Auto-Trascendente .....	65
2.2	CREACIÓN DE CONOCIMIENTO .....	68
2.2.1	EL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....	73
2.2.2	DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO.....	75
2.2.3	DIMENSION EPISTEMOLOGICA .....	77
2.2.3.1	Conocimiento Explícito.....	79
2.2.3.2	Conocimiento Tácito.....	80
2.2.4	DIMENSION ONTOLOGICA.....	83
2.2.5	DIMENSION ESTRATEGICA.....	87
2.2.6	DIMENSION SISTÉMICA .....	89
2.2.7	MODELOS DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO .....	93
2.2.7.1	Modelo de Von Krogh y Roos.....	94
2.2.7.2	Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	95
2.2.7.3	Modelo de Choo.....	99
2.2.7.4	Modelo de Wiig.....	100
2.2.8	ENFOQUES DE LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	103
2.2.9	LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN .....	106
2.2.9.1	Características del Conocimiento .....	110
2.2.9.2	Características del Emisor de Conocimiento .....	111
2.2.9.3	Características del Receptor de Conocimiento .....	114
2.2.9.4	Características del Contexto.....	115
2.2.9.5	La Organización como Contexto de la transferencia .....	119
2.2.9.6	Sticky Knowledge.....	120
2.3	IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA .....	124
2.3.1	HACIA UN NUEVO MODELO DE ESTRATEGIA.....	127
2.3.1.1	Imaginación descriptiva.....	128
2.3.1.2	Imaginación creativa.....	129
2.3.1.3	Imaginación retadora .....	130
2.3.1.4	La Imaginación Estratégica como un proceso emergente.....	130

2.3.2	EQUILIBRIO ENTRE DISCIPLINA E IMAGINACIÓN .....	132
2.3.2.1	Limitaciones .....	135
2.3.2.1.1	Limitaciones de la Disciplina .....	136
2.3.2.1.2	Limitaciones de la Imaginación.....	138
2.3.2.2	Imaginación disciplinada.....	139
2.3.2.3	Logros de la Imaginación disciplinada.....	140
2.3.2.4	Conclusión .....	141
2.3.3	ATENCIÓN PLENA A LA INNOVACIÓN .....	141
2.3.3.1	Antecedentes biológicos y filosóficos.....	142
2.3.3.2	Prospectiva estratégica.....	144
2.3.3.3	Intuición, Creatividad y Pensamiento.....	148
2.3.3.4	Mindfulness: El poder de la mente.....	151
2.3.3.5	Capacidades Dinámicas y Capacidades Operativas. ....	155
2.3.3.6	La Atención Plena a la Innovación .....	157
2.3.4	LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. ....	162
2.3.4.1	Los Recursos de la Empresa .....	164
2.3.4.2	Identificación de los Recursos de la Empresa .....	165
2.3.4.3	Identificación de las Capacidades.....	166
2.3.4.4	El potencial de los Recursos y de las Capacidades.....	169
2.3.4.5	Las rentas originadas por los Recursos.....	174
2.3.4.6	La formulación de la estrategia.....	175
2.3.5	LA IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES.....	176
2.3.5.1	Estrategia basada en la acción .....	177
2.3.5.2	Estructura basada en la práctica .....	178
2.3.5.3	Creación de Conocimiento en las Comunidades de Práctica.....	180
2.3.5.4	La importancia de las Comunidades de Práctica en la Creación de conocimiento	181
2.3.5.5	Implicaciones para la Creación de conocimiento.....	183
2.4	EL ENTORNO GENERADOR DE IMAGINACIÓN .....	184
2.4.1	LIDERAZGO .....	184

EL PROCESO DE IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES:  
EL CASO DE LA PYME INNOVADORA

---

2.4.1.1	Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional.....	185
2.4.1.2	Liderazgo Transaccional .....	185
2.4.1.3	Liderazgo Transformacional .....	187
2.4.1.4	El Líder Integral .....	192
2.4.1.5	El liderazgo trascendente.....	199
2.4.2	EL MILAGRO DEL NOSOTROS .....	201
2.4.2.1	El dominio del Ego .....	203
2.4.2.2	Conciencia Colectiva .....	206
2.4.2.3	La Socialización como elemento clave .....	208
2.4.2.4	Movimiento a través del umbral.....	213
2.4.2.4.1	Cambiando patrones y desafiando paradigmas .....	214
2.4.2.4.2	“Teoría U” .....	215
2.4.2.5	La importancia del liderazgo .....	221
2.4.2.6	Espacios Sociales .....	222
2.4.2.7	Siete principios para la calidad de los Espacios Sociales .....	224
2.5	PYMEs .....	225
2.5.1	SITUACIÓN ACTUAL.....	226
2.5.2	CAUSAS Y EFECTOS DEL FUERTE PESO DE LAS PYMEs .....	227
2.5.3	VENTAJA COMPETITIVA DE LA PYME.....	234
2.5.4	FINANCIACIÓN .....	235
	CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	238
3.1	JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	238
3.2	CALIDAD METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	239
3.3	DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS .....	244
3.4	TIPO DE ORGANIZACIÓN ESTUDIADA.....	255
3.5	NÚMERO DE CASOS A ESTUDIO .....	258
3.6	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	264
3.7	ANÁLISIS DE DATOS .....	269
	CAPÍTULO 4: RESULTADOS EMPÍRICOS Y DISCUSIÓN .....	280
4.1	ANÁLISIS DE LOS CASOS .....	281

EL PROCESO DE IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES:  
EL CASO DE LA PYME INNOVADORA

---

4.1.1	CASO 1.....	281
4.1.2	CASO 2.....	292
4.1.3	CASO 3.....	301
4.1.4	CASO 4.....	310
4.1.5	CASO 5.....	316
4.2	RESULTADOS DEL ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS CASOS Y DISCUSIÓN .....	325
4.2.1	Proposición 1: La Imaginación Estratégica en la PYME innovadora presta atención a la Innovación Plena .....	327
4.2.2	Proposición 2: Las PYMEs innovadoras utilizan perspectivas imaginativas y flexibles en el proceso de formación de la estrategia. ....	333
4.2.3	Proposición 3: El proceso de formación de la estrategia en las PYMEs innovadoras requiere ser abordado desde una perspectiva integradora. ....	339
4.2.4	Proposición 4: El modelo de gestión en las PYMEs innovadoras se sustenta en el Liderazgo Integral.....	344
4.2.5	Proposición 5: La Imaginación en las PYMEs innovadoras surge de la Socialización del Conocimiento y del Compromiso con el proyecto común. ....	352
	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES .....	358
5.1	CONCLUSIONES FINALES .....	358
5.2	LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	363
5.3	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	364
	BIBLIOGRAFÍA .....	366
	ANEXO 1: PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA .....	403
	ANEXO 2: PREGUNTAS ABIERTAS DE LAS ENTREVISTAS.....	414
	ANEXO 3: ENTREVISTAS .....	416
	ANEXO 4: CUESTIONARIO .....	492
	ANEXO 5: RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	494



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría general de la Estrategia .....	25
Figura 2: Tipos de Estrategia .....	29
Figura 3 Esquema de la Dimensión Epistemológica .....	79
Figura 4: Esquema de la Dimensión Ontológica .....	87
Figura 5: Esquema de la Dimensión Estratégica.....	89
Figura 6: Esquema de la Dimensión Sistémica .....	93
Figura 7: Teoría U .....	220
Figura 8: Esquema de diseño del Estudio de Casos .....	244

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Validez de la investigación .....	243
Tabla 2:	Casos estudiados en la investigación .....	260
Tabla 3:	Proceso de análisis inductivo .....	270
Tabla 4:	Evidencia relativa a la Atención Plena a la Innovación en la Proposición 1 en los casos estudiados .....	331
Tabla 5:	Evidencia relativa a la utilización de perspectivas imaginativas y flexibles en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 2 en los casos estudiados .....	336
Tabla 6:	Evidencia relativa a la perspectiva integradora en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 3 en los casos estudiados .....	342
Tabla 7:	Evidencia relativa al modelo de liderazgo integral en la Proposición 4 en los casos estudiados .....	349
Tabla 8:	Evidencia relativa a la socialización del Conocimiento y del compromiso en la Proposición 5 en los casos estudiados.....	356
Tabla 9:	Evidencia cuantitativa relativa a la Atención Plena a la Innovación en la Proposición 1 en los casos estudiados .....	494
Tabla 10:	Evidencia cuantitativa relativas a la utilización de perspectivas imaginativas y flexibles en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 2 en los casos estudiados .....	496
Tabla 11:	Evidencia cuantitativa relativas a la perspectiva integradora en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 3 en los casos estudiados .....	498
Tabla 12:	Evidencia cuantitativa relativa al modelo de liderazgo integral en la Proposición 4 en los casos estudiados .....	500
Tabla: 13	Evidencia cuantitativa relativa a la socialización del Conocimiento y del compromiso en la Proposición 5 en los casos estudiados .....	502

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

*“En los momentos de crisis, sólo la Imaginación es más importante que el Conocimiento”*

Albert Einstein

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Muchas organizaciones, así como buena parte de la literatura académica, basan el proceso de formación de la estrategia, en intentar predecir el futuro a partir de sistemas continuistas, que estiman dicho futuro a partir de lo sucedido en el pasado, en un intento de basar sus decisiones estratégicas en la anticipación. Sin embargo, las investigaciones más recientes evidencian que el panorama dista mucho de este precepto, sobre todo en determinados entornos competitivos.

Para Hamel y Prahalad (1996), el problema tiene que ver con un elemento, hasta cierto punto menospreciado hasta hace poco tiempo; la Imaginación. Se considera que no hay un único futuro, sino que hay tantos futuros potenciales como empresas.

Las empresas que viven dentro de los convencionalismos, preocupadas únicamente del próximo cierre de resultados, verán comprometida su continuidad, al no prestar atención a una tarea cada vez más importante, como es imaginar el futuro. De igual manera, Porter (1994), afirmaba que las empresas más exitosas, recurren a la Imaginación para definir nuevas posiciones o para generar valor.

La investigación académica, siendo consciente de esta nueva realidad, cada vez presta más atención a la concepción y realización de estrategias más imaginativas, así como al papel que juega la Imaginación en el proceso de formación de la estrategia empresarial (Weick, 1989; Porter, 1991; Hamel, 1996 y 2000; Roos y Victor, 1999; von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000; Szulanski y Amin, 2001). Existe un consenso generalizado al reconocer que el entorno competitivo es muy diferente al que dio

origen al concepto de estrategia varias décadas atrás (Rumelt, Schendel y Teece, 1994; Hamel, 1996).

En vista de estos cambios, parece lógica la necesidad de establecer marcos más apropiados para el estudio del proceso de formación de la estrategia, otorgando más protagonismos a aquellos que enfatizan la Imaginación (Hamel, 1998; Roos y Victor, 1999 y 2006; Eisenhardt y Sull, 2001).

En los estudios más recientes, se vislumbran como clave en los procesos de formación de la estrategia en entornos altamente dinámicos y cambiantes, variables como una práctica social (Wenger, 1998; Whittington, 2004), como base para la generación de nuevo Conocimiento que sustente ventajas competitivas, pero no parece que existan estudios concluyentes sobre el papel que desempeña la Imaginación en dichos procesos.

En este trabajo de investigación, se trata de arrojar más luz sobre el proceso de formación de la estrategia y las variables que en él intervienen, en organizaciones en las que la Imaginación es un elemento clave para definir su posición en el mercado y mantener su ventaja competitiva, con una filosofía basada en la Imaginación y no tanto en la predicción.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La necesidad de disponer de evidencias más claras, pone de manifiesto la importancia de disponer de un marco conceptual para elaborar una estrategia imaginativa, con el fin de entender el proceso de formación de la estrategia de manera teóricamente integrada y empíricamente fundamentada.

Esta tesis tiene su razón de ser en la identificación de las variables que intervienen en dicho proceso, en un intento de arrojar luz sobre el actual debate teórico y la práctica empresarial de la elaboración de estrategias.

Para intentar conseguir este objetivo, el estudio se basa en el método inductivo, por considerarse este tipo de análisis como el más adecuado para la interpretación de datos cualitativos (Yin, 1994). La herramienta utilizada será el estudio de casos, cuya fortaleza reside precisamente, en el registro de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1989) y entender así la realidad generada por relaciones causales complejas, como son las que dan lugar a una estrategia imaginativa.

El objetivo de esta tesis doctoral es contribuir a una mayor comprensión del proceso de formación de estrategias, en la que la Imaginación es parte integrante y fundamental de la misma. Para ello se han seleccionado una serie de casos, que consideramos muy orientados a la Imaginación y cuyo perfil responde a empresas que basan su ventaja competitiva en productos o servicios innovadores, que nadie más desarrolla en sus respectivos entornos competitivos.

Estas empresas están desarrollando en unos casos tecnologías disruptivas, en otros casos desarrollando productos y servicios innovadores o aplicando técnicas de gestión claramente diferenciadas de sus competidores.

Se inducen varias proposiciones sobre las variables que articulan la creación de estrategias en torno a la Imaginación:

1. Liderazgo → como generador del entorno que propicia la emergencia de la Imaginación, debido a la importancia del liderazgo en la gestión (Wehrich et al. 2008) y generación de entornos facilitadores de la emergencia de la Imaginación.
2. Capacidades Dinámicas → desde el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades, debido a que las organizaciones modernas necesitan una capacidad dinámica competitiva, para poder desenvolverse en entornos

competitivos muy dinámicos, haciendo necesarias rutinas estratégicas mediante las que las empresas puedan crear nuevas configuraciones de recursos (Eisenhardt y Martin, 2000).

3. Socialización → desde una dimensión epistemológica (Nonaka y Takeuchi, 1995), a través de las denominadas Comunidades de Práctica (Wenger, 1998), como grupos sociales capaces de desarrollar conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida.

### **1.3 METODOLOGÍA**

El método utilizado en este proyecto de investigación es el de Estudio de Casos.

Entendemos que es el más adecuado, al permitir la exploración y comprensión de temas complejos, siendo especialmente útil en el estudio de comportamientos, al proporcionar explicaciones holísticas y en profundidad, que permiten comprender las condiciones del comportamiento a través de la perspectiva del sujeto investigado.

Sus características principales son las siguientes:

1. Investiga fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y porqué ocurren.
2. Permite estudiar un tema o múltiples temas determinados.
3. Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
4. Permite explorar en profundidad y obtener un conocimiento amplio sobre cada fenómeno.

Yin (1989) enumera tres ámbitos diferentes del método:

- Exploratorio → cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación.

- Descriptivo → intenta describir lo que sucede en un caso particular.
- Explicativo → facilita la interpretación.

Al utilizar un proceso inductivo de construcción de teoría a partir de la observación de la realidad, para permitir la generalización de los resultados, compararemos los mismos con la teoría existente (Yin, 1994), buscando patrones comunes en los casos estudiados, para elevar el nivel de confiabilidad del método. Tal y como afirma Yin (1984), el estudio de casos consiste en una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas.

Así, entendemos que es el método más adecuado para contribuir al objetivo propuesto en la investigación, ya que podemos estudiar el fenómeno dentro de su entorno natural a través de las entrevistas a las personas claves de los casos analizados, así como a través de la observación. Esto nos facilita el entendimiento de la naturaleza y complejidad del fenómeno en su conjunto.

#### **1.4 CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación tiene como objetivo contribuir a entender qué sucede en el proceso, a través del cual las empresas pueden fomentar la Imaginación a nivel corporativo y la importancia que la propia Imaginación tiene en la estrategia, en la innovación y en su posicionamiento en el mercado.

La cada vez mayor complejidad del entorno, unida al aumento constante de la velocidad y profundidad de los cambios, requiere describir y entender nuevos procesos para los que ya no son útiles las teorías deterministas, mecanicistas y reduccionistas de la ciencia clásica.

Este estudio trata de aportar claridad a los nuevos modelos de hacer estrategia, en los que la necesidad de utilizar la Imaginación es imprescindible (Weick, 1985; Roos y Victor, 1999; Szulansky y Amin, 2001). Nuestra intención es explicar “qué” sucede y “cómo” se desarrolla el proceso de formación de la estrategia en entornos altamente innovadores, donde la Imaginación es fundamental no sólo como forma de generar innovación en productos o servicios, sino también como cultura organizativa generadora de entornos más flexibles, con mayor capacidad de generar conocimiento y con mayor capacidad de adaptación a los cambios en el entorno.

A partir de esta premisa, hemos intentado profundizar en las teorías que pretender dar explicación a la dimensión desde la que surge la Imaginación, a partir de lo expuesto por Kauffmann (1995), que vincula los fenómenos económicos y sociales con el comportamiento humano, en lo que el autor denomina “el proceso de emergencia”. Otros autores posteriormente identifican el conocimiento tácito cognitivo (Bueno y Morcillo, 1997; Bueno y Salmador, 2000; Bueno, 2002), que en este trabajo relacionamos directamente con la emergencia de la Imaginación, a través de elementos como la Reflexión, la Inspiración o la Intuición (Schön, 1983; Senge, 1990 y 2000; Nishida, 1990; Nonaka y Konno, 1998; Scharmer, 2000).

También se ha planteado como objetivo en este proyecto de investigación, contribuir al análisis sobre la relación existente entre el entorno organizacional y la emergencia de la Imaginación. Se ha profundizado en el estudio del liderazgo, como uno de los elementos más importantes de la gestión (Wehrich et al. 2008) y más determinantes en la configuración del entorno organizacional, para entender en qué medida existe relación entre el tipo de liderazgo, la creación de conocimiento y la Imaginación.

De igual manera, se profundiza en el ámbito de las Comunidades de Práctica y en los elementos que la caracteriza, como son el compromiso mutuo, la negociación de



un proyecto conjunto y el repertorio compartido (Wenger, 1998), como forma de creación de conocimiento y estimuladora de la emergencia de la Imaginación.

## **1.5 ESTRUCTURA DE LA TESIS**

Esta Tesis se estructura en cuatro capítulos principales.

Capítulo 1 → Se plantea el proyecto de investigación, los aspectos teóricos y prácticos, así como los objetivos que se pretenden conseguir. Se ha prestado especial atención a la definición de los conceptos clave del marco teórico de la Imaginación Estratégica.

Capítulo 2 → Constituye la parte teórica de esta tesis, en la que los argumentos teóricos son desarrollados y formalizados. Para ello se construye un marco teórico que integra trabajos previos sobre creación de conocimiento, sistemas de liderazgo, procesos estratégicos y contenidos de la estrategia.

Capítulo 3 → Este capítulo hace referencia a los métodos de investigación aplicados en la tesis. La metodología de investigación adoptada en este proyecto de investigación es el estudio de casos. Se presta especial atención a dotar a la investigación de la debida justificación para la adopción de este método específico, sus limitaciones y las estrategias adoptadas para que tenga validez y fiabilidad en los resultados obtenidos.

Capítulo 4 → El cuarto capítulo constituye la parte empírica de esta disertación. Se revisa el marco teórico con el objetivo de validar empíricamente la lógica y la solidez de las Propositiones Teóricas, para refinarlas a la luz de la evidencia empírica.

También incluye las conclusiones obtenidas de la investigación, así como las limitaciones de la misma y las futuras líneas abiertas.

Capítulo 5 → Desarrollamos los hallazgos relacionados con los patrones encontrados. En este capítulo se vinculan los patrones de comportamiento observados, con la literatura existente, a modo de justificación y validación de los resultados. Cada patrón queda respaldado por la bibliografía que, a ese respecto, tenemos disponible.

Capítulo 6 → En este capítulo presentamos las conclusiones finales, resultantes del proyecto de investigación, así como de las limitaciones del estudio, que tienen que ver con las particularidades del mismo. De igual manera, reseñamos las posibles líneas de investigación que, a tener de los resultados obtenidos, quedan abiertas a futuro.

## CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

Revisando la perspectiva tradicional de estrategia, la diferenciación aparece como un elemento muy importante. A día de hoy parece que la estrategia de diferenciación más eficaz es la estrategia de Innovación empresarial, en referencia a aplicar una estrategia de diferenciación sobre la que mantener o desarrollar una ventaja competitiva.

Por otro lado, la Innovación está creando nuevos fenómenos empíricos que pensamos que han de converger con la teoría existente sobre Estrategia. Parece que a lo largo de la historia, la estrategia comercial tradicional ha llevado a las empresas a desarrollar posiciones defendibles frente a la competencia, si bien, en muchas industrias parece que la Innovación está haciendo emerger nuevos modelos basados en el aprovechamiento de la Imaginación colectiva, que está proporcionando excelentes resultados. Esa parece ser la clave del éxito de empresas que hacen de la Innovación un hábito que forma parte cultura empresarial, como pueden ser Apple, Amazon o Google entre otros.

#### 2.1.1 INTRODUCCION Y DEFINICIONES

*“¿Qué es lo que quieres lograr o evitar? Las respuestas a esta pregunta son los objetivos. ¿Cómo usted logrará los resultados deseados? La respuesta a esto se puede llamar estrategia”.*

William E. Rothschild

##### 2.1.1.1 Definición de Estrategia

El concepto de Estrategia es muy antiguo y tiene su origen en el ámbito militar cuando los generales griegos dirigían sus ejércitos, tanto en operaciones ofensivas

como en operaciones defensivas. Así, podemos establecer que el origen etimológico del término Estrategia es griego.

La palabra Estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía), por lo que el significado primario de Estrategia, es el arte de dirigir las operaciones militares. Se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad y competencia.

El primer uso del término, se encuentra en un tratado sobre el arte de la guerra escrito en China por Sun Tzu hacia el año 360 a.c. La obra está conformada por un total de trece capítulos, donde se abordan cuestiones tan importantes como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías.

La primera ocasión que se utiliza el término Estrategia en el campo empresarial fue en la obra "*The Theory of Games and Economic Behavior*" de Von Neuman y Morgenstern en el año 1944, sin embargo, el primero en ofrecer una aplicación del concepto al ámbito empresarial fue Peter Drucker, para quien estrategia de la empresa consistía en responder a dos preguntas: Qué es nuestro negocio y qué debería ser en el futuro (Drucker 1954).

La primera definición en el ámbito académico fue de Alfred Chandler (1962) en su obra "*Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*". Posteriormente, también en Estados Unidos y en el campo de dirección de empresas, Igor Ansoff (1965) expuso su propia visión en su libro "*Estrategias Corporativas*".

### **2.1.1.2 Estrategia Empresarial**

En la revisión de literatura, se han hallado numerosas definiciones del término Estrategia. A continuación recogemos una relación de las definiciones parciales que se han considerado más significativas, teniendo en cuenta las distintas dimensiones del término, sin perder de vista que no es objeto de este estudio hacer un análisis exhaustivo del concepto:

Para Chandler (1962) la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos. Según Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Ansoff (1965) afirma que las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados. Schendel y Haiten (1972) dicen que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. Steiner y Miner (1977), en referencia a la estrategia, afirman que es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados”. Para Galbraith y Kazanjian (1978) es la acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico. Hofer y Schendel (1978b) dicen que es el patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entorno que indica cómo alcanzará la

organización sus objetivos. Andrews (1980) por su parte, afirma que la estrategia de la empresa es el patrón de decisiones en una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas, proporciona los planes y políticas principales para alcanzarlos, y define el campo de negocios que la empresa persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes comunidades, etc. Define los negocios en que una empresa competirá, preferentemente por la forma en que asignará los recursos para transformar las competencias distintivas en ventajas competitivas. Porter (1980a) hace su aportación, diciendo que la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Para Hrevianial y Joyce (1984) la formulación de estrategias es un proceso de decisión que centra su atención en el desarrollo de objetivos a largo plazo y en el reconocimiento de las capacidades organizativas y contingencias del entorno que influyen en su alcance”. Argyris (1985) dice que la formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fuerzas y debilidades. Para Chaffee (1985) la estrategia es definida como un marco de referencia que permite a los *stakeholders* comprender a la organización y a su entorno. Sobre esta base, los *stakeholders* son motivados a comportarse y actuar de forma que produzcan los resultados favorables esperados para la organización. Grant (1991) afirma que la Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo. Para Bueno (1996) es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) dicen

que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada, ayuda a poner orden y asignar con lógica, tanto en atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Thompson y Strickland (1999) afirman que la Estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. Según Johnson y Scholes (2001) la Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, permitiendo conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

Así, podemos agrupar el conjunto de definiciones parciales en seis dimensiones:

1. La estrategia como medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (Chandler 1962) (Schendel y Haiten 1972)
2. La estrategia como expresión del dominio competitivo de la empresa o como respuesta a las cuestiones sobre en qué negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o desea ser (Drucker 1954).
3. La estrategia como proyecto global, coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar que los objetivos corporativos básicos sean alcanzados (Glueck 1980).
4. La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno (Steiner y Miner 1977).

5. La estrategia como instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial (Porter 1985).
6. La estrategia como fuerza motivante para los *stakeholders* o diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización (Freeman y Hannan 1984) (Chaffee 1985).

Schelling (1980) establece la diferencia entre estrategia y táctica, siendo una estrategia el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos, mientras que una táctica es un plan para una acción específica.

Si en los años 50 y 60 el interés se centra sobre todo en la importancia de la estrategia (Mintzberg 1994), en los 70 y 80 el foco de atención se torna hacia el estudio sectorial. Sobresale Michael Porter desde el campo de la Organización Industrial, quien aplica el análisis sectorial para descubrir los determinantes de la rentabilidad de la empresa. Este análisis consiste en fijar la estructura sectorial y la posición competitiva en la rentabilidad.

En la década de los 80 y 90 la evolución de los estudios sobre estrategia tiende hacia la búsqueda de la ventaja competitiva basada en los aspectos internos de la empresa. Se apreciaba que la ventaja de la empresa era menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas. En este periodo destacan autores como Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Barney (1986; 1991b), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1992) y Grant (1996).

Estos estudios sobre la concepción de la “empresa basada en recursos” y de las “competencias y capacidades organizativas”, desplazan el foco de atención de la



Estrategia hacia aspectos como la ventaja competitiva, la importancia de la Innovación y el papel central de los procesos internos de la empresa.

Algunos autores relacionan con la estrategia, aspectos hasta el momento inexplorados tales como los valores y comportamientos. Consideran la estrategia como medio de coordinación y comunicación y la conciben como misión (Campbell y Nash 1992) o como meta (Hamel y Prahalad 1990).

Todo este proceso evolutivo de la Teoría de la Estrategia se puede apreciar en el siguiente cuadro, elaborado por Bueno (1995) y en el que se van deduciendo las distintas corrientes del pensamiento estratégico:



**Fuente:** Bueno (1995).

**Figura 1:** *Teoría General de la Estrategia*

Aunando las distintas definiciones, conceptos y dimensiones de la estrategia, podríamos considerar la estrategia como el conjunto de decisiones que:

- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, de programas de acción y de prioridades en la asignación de recursos.
- Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.
- Intenta alcanzar, en relación a sus competidores, una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fuerzas y debilidades internas de la organización.
- Define, en relación a sus *stakeholders* o grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y compromete de forma integrada y coherente a todos los niveles jerárquicos de la organización.

### **2.1.1.3 Dirección Estratégica**

Aunque la estrategia como concepto surgió ligada a las operaciones militares, su aplicación a los negocios es relativamente reciente. Hoy en día la estrategia va mucho más allá, hasta el punto de ser considerada como uno de los ámbitos más importantes de la dirección empresarial. La empresa como organización no puede concebirse sin unos objetivos, sin una estrategia para la consecución de los mismos, sin un plan de acción, sin un proyecto de futuro que sirva de guía para la toma de decisiones.

Así, apoyándonos en las conclusiones del Profesor Bueno Campos (1987), aquellos rasgos sobre los que existe un acuerdo generalizado, son los siguientes:

- La estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y su entorno. Con la estrategia se pretende adecuar la organización empresarial al medio en que se desenvuelve.

- La estrategia implica un planteamiento de objetivos a largo plazo, que compromete no sólo los recursos actuales de la empresa, sino los que ésta vaya a generar en el futuro.
- La estrategia conlleva el establecimiento de políticas y de objetivos a corto plazo, con la consiguiente adecuación de medios.
- La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, para lo cual puede cuestionar la naturaleza y estructura de la misma y de sus explotaciones económicas (unidades de negocio).

Además, casi todos ellos parten de la consideración de la estrategia como medio para prever y dirigir el crecimiento de la empresa.

Completaremos este compendio de rasgos característicos de la estrategia empresarial con la aportación de los Profesores Díez de Castro y Martín Jiménez (1992), para los cuales las notas más destacadas del concepto clásico de estrategia son las siguientes:

- La estrategia se hace en la cúpula de la organización.
- Es un campo del *Management* a caballo entre la ciencia y el arte. Ciencia en tanto que la formulación y posterior implementación de estrategias requiere de unas técnicas y conocimientos científicos y arte por cuanto la creatividad desempeña un papel fundamental.
- La estrategia se concibe como un intento delimitado a priori.
- La estrategia se diseña para alcanzar unos objetivos básicos.
- La estrategia debe tener en cuenta y estudiar las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa.
- La estrategia determina los cursos de acción para llegar a los objetivos. Cuando esto se hace de un modo formal se materializa en planes y políticas concretas.

- La estrategia requiere para su puesta en marcha de la necesaria asignación de recursos, que formalmente se recoge en los correspondientes programas y presupuestos.

En relación al carácter apriorístico de la estrategia, debemos aclarar que, en realidad, las estrategias llevadas a cabo por las empresas no suelen coincidir plenamente con lo explicitado de antemano. La constatación empírica pone de manifiesto la existencia de una desviación entre la estrategia contemplada en los planes y la puesta en práctica de hecho, tras un análisis a posteriori de la actuación de la empresa.

Ésta última quedará normalmente conformada, en parte, por la estrategia inicialmente prevista, pero en parte también por aquellas acciones que tuvieron que llevarse a efecto para dar respuesta a nuevos acontecimientos, para reaccionar ante los cambios del entorno.

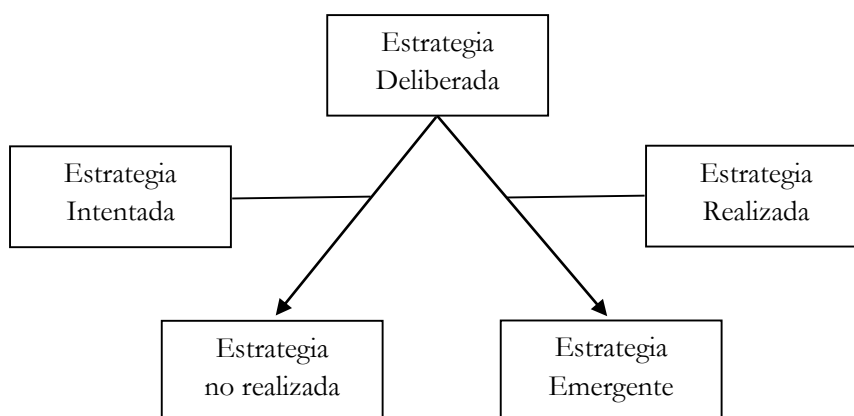
Por tanto, una adecuada definición de la estrategia debe considerar en ella dos dimensiones:

- La estrategia es un intento, una guía a priori.
- La estrategia se forma también a través de un comportamiento decisional consistente que se puede observar a posteriori.

En este sentido, puede hablarse de distintos tipos de estrategia:

- Estrategia intentada: es aquella intencional, expresada con anticipación.
- Estrategia realizada: es aquella secuencia de decisiones que muestra consistencia en el tiempo, ya sean intentadas o no.
- Estrategia emergente: es aquella parte de la estrategia realizada que nunca fue intentada.
- Estrategia deliberada: es aquella parte de la estrategia intentada que se realiza.

- Estrategia no realizada: es aquella parte de la estrategia intentada que nunca llega a ponerse en marcha, ya sea porque se formuló en base a expectativas no realistas, a juicios erróneos acerca del ambiente, o porque en el transcurso del tiempo se producen cambios que desaconsejan su puesta en práctica.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2:** *Tipos de Estrategia*

Podría decirse que con el desarrollo de una determinada estrategia, lo que pretende la dirección de la empresa es provocar en ésta un cambio deseable, llevándola a una situación mejor que la inicial. Sin embargo, el valor de la estrategia como medio para operar ese cambio, viene dado por una serie de factores que condicionan y dificultan su formulación e implementación, sobre todo:

- La limitada e incierta información sobre la evolución futura del entorno y la capacidad e intenciones de la competencia.
- La disponibilidad limitada de recursos y el compromiso irreversible de los mismos, tanto actuales como futuros.
- La necesidad de coordinar las acciones en el tiempo e incluso en el espacio, si las características de la empresa así lo requiriera por su dispersión geográfica.

Es sintomático, como indica el Profesor Bueno (1987), que el interés por la estrategia y la necesidad de la misma se intensifica en procesos de gran expansión de la empresa (tanto a nivel de productos como de mercados) y en contextos de crisis económica que ponen en peligro su supervivencia.

Esto es debido a la complejidad de ambas situaciones, tanto del entorno o medio competitivo en que la empresa actúa (dimensión externa del problema) como de la propia empresa como organización y en consecuencia, de su gestión (dimensión interna), cuyos efectos más destacables, cuando la dirección no es capaz de adaptarse a las mismas, suelen ser los siguientes:

- Ineficacia de las técnicas de gestión que venían aplicándose hasta entonces.
- Tendencia a perseguir soluciones a corto plazo y parciales, olvidando los problemas de fondo.
- Crisis interna en la organización ante la persistencia de los problemas y la tensión creciente que se genera en el grupo directivo.

Sólo una correcta formulación de la estrategia empresarial permitirá afrontar con garantías de éxito estas situaciones, ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales.

Así, la Dirección Estratégica se nos presenta como un nuevo estilo de dirección basado en el "problema estratégico", entendido éste como la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades externas a la misma, que se traducirán en una serie de retos (es decir, de adaptaciones necesarias y urgentes de la organización a los cambios del entorno) e impactos (entendiendo por tal, los efectos que ocasionan esos cambios en las posibilidades de lograr los objetivos).

Pero en la historia del *Management*, los sistemas de dirección han experimentado un proceso evolutivo que no es casual, sino propiciado por el cambio de la propia realidad en que la empresa ha tenido que desenvolverse. La ciencia del *Management* ha ido avanzando en su intento de dar respuesta al creciente dinamismo y complejidad del entorno empresarial, tal y como afirma Ortigueira (1987). Así, del paradigma de los sistemas basados en la formulación de políticas, dirección por control (presupuestos, control financiero) y dirección por extrapolación (planificación a largo plazo), pasamos al paradigma de los sistemas fundamentados en la formulación de estrategias o sistemas de dirección por anticipación al cambio (Estrategia, Dirección Estratégica) y ya nos encontramos en los albores de una quinta generación de sistemas directivos (Pensamiento Estratégico) sustentada sobre los problemas estratégicos, las señales débiles y la Dirección por Sorpresas.

La Dirección Estratégica supone un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en la medida en que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo por generar varias estrategias alternativas y contingentes en función de distintos escenarios futuros y la participación directa de la dirección en la formulación de las mismas, mientras que en la planificación a largo plazo se elaboraba un plan para la situación futura más probable, basándose en una extrapolación del pasado y a menudo permaneciendo los directivos ajenos a su diseño.

#### **2.1.1.4 Innovación y Estrategia**

El interés suscitado por la innovación ha ido aumentando en los últimos veinte años, adquiriendo la consideración de un medio que permite la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Bueno y Morcillo, 1993). Así, un aspecto relevante en el estudio de la innovación es el relativo a su impacto sobre los resultados de la organización.

El rápido surgimiento de nuevas tecnologías juega un papel importante en los cambios de mercados e industrias, considerándose actualmente, que el cambio tecnológico es uno de los principales factores que inciden en la competitividad (Porter, 1987). En este sentido, los estudios empíricos han mostrado la importancia del comportamiento innovador de las empresas, reconociendo el impacto de la innovación en aspectos como la competitividad internacional, el nivel de empleo, las habilidades utilizadas o la tasa de beneficio de las empresas.

La cultura organizacional se constituye en un factor determinante de innovación, en la medida en que puede obstaculizar o facilitar la innovación. También se ha contrastado que la cultura orientada hacia la creatividad y el aprendizaje permanente están correlacionados positivamente con el rendimiento innovador, mientras que una orientación a la rentabilidad y a la supervivencia contribuye a desarrollar un tipo de comportamiento continuista y poco innovador.

Para Aramburu (2000), el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte, poniendo de manifiesto la necesidad del cambio como estímulo para propiciar nuevo aprendizaje basado en la innovación, que permita hacer las cosas de forma diferente.

La autora, citando a Argyris y Schön (1978), considera que el aprendizaje puede tener dos ciclos:

- a) Simple → que se produce cuando se adoptan medidas correctoras, pero sin modificar la estructura organizativa, por lo que no hay una transformación importante.
- b) Doble → que implica un cambio radical, pues va más allá de adoptar medidas correctoras. Este ciclo supone una transformación organizacional profunda.



Las culturas organizacionales con carácter innovador, predisponen a todos sus miembros a aceptar el cambio a través de la creatividad de las personas que las componen. Tal y como afirma Morcillo (2006), la cultura de innovación es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, lo que permite asumir e impulsar ideas que mejoran el funcionamiento y eficiencia de la empresa, incluso a través de la ruptura de lo convencional.

Así, la clave del éxito no radica únicamente en la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, sino sobre todo en la capacidad de innovar

Según Morcillo (2006), la capacidad de innovar de las organizaciones, se basa en las siguientes características:

- Fomentar una mentalidad abierta.
- Cambiar la escala de valores.
- La exigencia de determinadas creencias, confianza y compromiso.
- Desarrollar estructuras organizativas flexibles.
- Asumir riesgos.
- Fomentar el esfuerzo de todos los miembros de la organización.
- Fomentar la receptividad y la adaptación al cambio.
- Impulsar el liderazgo.
- Aceptación del error.
- Recompensar el éxito.
- Análisis continuo del entorno.

Dentro de la cultura organizacional, destacamos como elemento potenciador de la Innovación, el estilo de liderazgo, en su misión de fomentar la conciencia colectiva entre los miembros de la organización, para orientar a toda la empresa a la consecución de unos objetivos compartidos. Tal y como afirma García et al. (2012),

el liderazgo ha de centrarse en elementos como las emociones, los valores y la importancia de fomentar la creatividad. El liderazgo juega un papel crucial en la innovación de las empresas, ya que los líderes pueden introducir ideas en una organización, establecer metas específicas y potenciar las iniciativas de innovación del resto de los integrantes de la organización.

El liderazgo conduce a cambios adaptativos que permiten a las organizaciones enfrentarse a los entornos competitivos dinámicos.

Para Mintzberg (1984), las estructuras flexibles son las que mayor capacidad tienen de adaptación al entorno, así como las que poseen los mecanismos más efectivos para estimular la innovación. En este sentido, la cultura organizativa es la que posibilita la generación de un entorno de motivación e incentivación, que favorece una actitud proactiva de cara a la innovación. Así, la cultura organizativa es el elemento de cohesión y de impulso del sistema de dirección estratégica.

Estas estructuras flexibles, cada vez más se asocian a sistemas de gestión menos jerárquicos y más horizontales, basados en equipos de trabajo con un alto grado de autonomía. Este sistema de gestión, genera más innovación y responde con más agilidad a los cambios en el entorno,

Según Bueno et al., (1989), la cultura organizativa es el conjunto de valores y normas compartidas por los participantes de la organización, que llevan a unas actitudes y posturas estratégicas.

A partir de estas definiciones, vemos que la cultura organizativa es uno de los elementos clave que determina la emergencia de la innovación, que a su vez es la que permite que se visualicen nuevas oportunidades y se aborden estrategias de respuesta a las mismas.

Apoyándonos en Morcillo (2006), vemos que otro elemento indispensable para la generación de ventajas competitivas a partir de la Innovación, tiene que ver con el ámbito social y de las relaciones interpersonales. Para Morcillo, existe un conocimiento generado a través de las relaciones que existen dentro de la empresa y de ésta con el entorno. Este conocimiento se genera en dos ámbitos:

1. **Ámbito interno** → En este ámbito, la propia empresa, a través de su cultura organizativa, fomenta tanto el entorno que propicie la creatividad, precursora de la innovación, como el entorno que permita generar un clima adecuado para aprovechar todo ese activo intangible del que se dispone.
2. **Ámbito externo** → Aquí ponemos de manifiesto la importancia de relacionarse con el entorno adecuadamente. Del intercambio de información con los clientes, proveedores o colaboradores, surge la posibilidad de mejora continua en productos y servicios, detectar con antelación los cambios en los gustos o tendencias del mercado, al igual que mejorar la competitividad y las posibilidades de desarrollo.

Para Teece et al. (1997), las empresas con mayor probabilidad de obtener éxito en la gestión, son aquellas que disponen de una mayor capacidad de respuesta a través de la capacidad dinámica de la Innovación, precisamente por el alto nivel de cambio en el entorno. Así, fomentar la Innovación no sólo permite generar conocimiento sobre los cambios que acontecen en el entorno, sino que permite a la organización ser un actor más, que propicie dichos cambios.

De lo expuesto, podemos deducir que en los entornos más turbulentos, sólo serán capaces de sobrevivir las organizaciones más innovadoras, que sean capaces de adaptarse y que den respuesta rápida a los cambios continuos.

### **2.1.1.5 Definición del proceso de formación de la Estrategia**

El proceso de formación de la estrategia es una herramienta clave para dirigir el trabajo en una organización, ya que la proveerá de una visión orientada hacia su misión a largo plazo y ayudará a la correcta asignación de recursos humanos y financieros.

Esta herramienta proporciona la base para monitorizar el progreso en los objetivos establecidos, permitiendo una gestión ordenada y sistemática, haciéndose tanto más necesaria, cuanto más cambiante es el entorno en el que la organización desarrolla su actividad. Otro elemento que determina la necesidad del proceso de formación de la estrategia, es el tamaño de la organización. A medida que una empresa crece y cuanto mayor es su tamaño, más compleja es la planificación, pero también más necesaria, debido al aumento de la complejidad de la gestión asociada al tamaño.

El proceso de formación de la estrategia se impulsa desde arriba hacia abajo, teniendo en cuenta tanto el entorno en el que se enmarca la actividad, como el ámbito interno, ya que ha de reflejar los valores y objetivos culturales de la organización. Es el trabajo de los directivos de la empresa, siendo su misión, además, asegurarse de la correcta difusión a todos los interesados. Es muy importante que todos los miembros de la organización entiendan el sentido y la misión de la empresa, para que se puedan alinear con los objetivos y metas establecidas. Las organizaciones que aplican coherentemente un enfoque disciplinado en el proceso de formación de la estrategia, están mejor preparadas para evolucionar, afrontar los cambios en el entorno y las necesidades del mercado en el que desarrollan su actividad.

Así, pues, los beneficios del proceso de formación de la estrategia son evidentes, ya que permite mejorar la comunicación, facilita la toma de decisiones correctas, posibilita una mejor elección de las tácticas a emplear y permite tener más posibilidades de lograr las metas y objetivos de la organización.

Vemos algunas apreciaciones y definiciones propuestas por diferentes autores, que como se puede observar, tienen que ver con “preparar a la organización para el futuro”:

Para Ackoff (1970), el proceso de formación de la estrategia es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran sino hacemos algo al respecto. El proceso de formación de la estrategia puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado, hasta diseñar el futuro deseado. Al ser un sistema articulado de decisiones, el proceso de formación de la estrategia establece pautas de acción para los mandos intermedios e incluso para la alta dirección.

Mintzberg (1979), nos dice que el diseño del proceso de formación de la estrategia es una de las funciones de la alta dirección, al crear pautas de acción coherentes en flujos de decisiones organizativos. Pero Mintzberg considera que las demás partes de la organización también deben desempeñar un papel activo en la formulación de las estrategias y que éstas se forman a veces a sí mismas, casi imperceptiblemente, a medida que los directivos responden ante las presiones de su entorno, en la medida que van tomando continuamente decisiones.

Porter (1980), define el proceso de formación de la estrategia como el proceso de desarrollo e implementación de planes, para alcanzar propósitos y objetivos.

Según Drucker (1984), el proceso de formación de la estrategia es el proceso continuo por el que se adoptan decisiones empresariales, con el mayor conocimiento posible de su repercusión futura, así como la organización de los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y medir sus resultados, comparándolos con las expectativas.

Mintzberg and Waters (1985), definen el proceso de formación de la estrategia como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en el camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las decisiones sean ejecutadas. Es un proceso de planificación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Bryson (1988) dice que el proceso de formación de la estrategia, es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.

Para Hamel y Prahalad (1994), el proceso de formación de la estrategia es deliberado. Estos autores afirman que debe existir una intención deliberada hacia el proceso de formación de la estrategia y una visión de futuro creada por la alta dirección. Sin embargo, la estrategia también tiene un componente emergente, ya que el éxito de dicha planificación depende de la implementación y de la capacidad de generar estrategias creativas a partir de las actuaciones que surgen en cualquier lugar de la organización.

Para Farjoun (2002), desde una perspectiva deliberada, la estrategia es vista como una configuración estable y un ajuste entre elementos organizativos, como las actividades y la estructura organizativa y los elementos del entorno.

Johnson, et al. (2003), definen la estrategia como la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los inversores.

#### *Características del Proceso de Formación de la Estratégica*

- El proceso de formación de la estrategia es un proceso realizado de manera más o menos participativa.
- El proceso de formación de la estrategia es formalizado, ya que el plan final ha de ser visible y estar disponibles en un soporte físico consultable.
- El proceso de formación de la estrategia produce un resultado articulado, significando esto que el sistema de subplanes o programas parciales relacionados en términos cuantitativos.
- El proceso de formación de la estrategia se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones. Si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio del proceso de formación de la estratégica.

Mintzberg (1994), apunta cuatro razones principales que justifican el esfuerzo que requiere el proceso de formación de la estrategia en las organizaciones:

- a) La planificación es importante desde el punto de vista de la coordinación de las actividades de las empresas. Uno de los argumentos a favor del proceso de formación de la estrategia es que tomar las decisiones conjuntamente, en un solo proceso formal, asegurará que los recursos dedicados a la actividad estarán coordinados adecuadamente.
- b) Garantizar que se tiene en cuenta el futuro es importante, en el sentido que el proceso de formación de la estrategia es una disciplina de pensamiento a largo plazo, lo que evita que el día a día de la actividad impida a la alta dirección prestar atención al rumbo que lleva la empresa.
- c) Las organizaciones deben planificar para ser racionales. Los procesos de decisión formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza a un pensamiento estratégico más profundo, que evita actuar a la empresa de forma arbitraria.

- d) El proceso de formación de la estrategia es muy importante como herramienta de control. A pesar de que la finalidad estratégica es la de planificar, motivar y facilitar la actividad de la organización, el control es también un elemento intrínseco a la planificación, tanto a nivel interno como del entorno en el que se desarrolla la actividad.

### **2.1.2 PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia ha sido ampliamente definido por diferentes autores como Chandler, Ansoff, Mintzberg o Porter entre otros, generando un extenso desarrollo conceptual. De igual manera, existen tres perspectivas fundamentales que estudian este fenómeno, la perspectiva deliberada, la perspectiva emergente y la perspectiva integradora.

#### **2.1.2.1 Perspectiva deliberada o “*top-down*”**

La perspectiva deliberada ha sido propuesta por autores como Ansoff (1965), Andrews (1971) o Porter (1980). En la década de los 60, cuando se inician las investigaciones sobre el proceso de formación de la estrategia, el énfasis se puso en la perspectiva deliberada y se introdujo como un enfoque analítico racional, para proveer a la dirección de herramientas que la permitiera adoptar acciones organizativas en un entorno que devenía cada vez más dinámico. Los sistemas de planificación de los 70 y 80 son muy formales, haciendo especial énfasis en técnicas y análisis cuantitativo. Estábamos en la era de las estrategias “*top-down*”.

En este modelo, el poder de decisión se concentra en la alta dirección, que utiliza herramientas analíticas sofisticadas, pero poco flexibles, cuya aplicación se desarrollaba en sentido vertical, de arriba hacia abajo. Este fuerte liderazgo desde arriba, tenía como contrapunto un escaso y difícil proceso de creación de información en los niveles bajos, ya que al ser un proceso tan formalizado, genera dificultad de interacción con los niveles inferiores. Esta visión ha proporcionado



resultados positivos en entornos de cierta estabilidad, donde la complejidad de los productos o servicios eran bajos.

#### **2.1.2.2 Perspectiva emergente o “*bottom-up*”**

La perspectiva emergente ha sido propuesta por autores como Mintzberg (1973), Quinn (1978) o Farjoun (2002). Mientras las investigaciones sobre el proceso de formación de la estrategia estaban fundamentalmente orientadas a los modelos de toma de decisiones “*top-down*”, basados en la prescripción y deducción, otra perspectiva emergió en la literatura.

La perspectiva emergente o también llamada “*bottom-up*”, surge como un proceso estratégico que comienza con la visión del individuo que actúa como emprendedor de un proyecto y que se sitúa en el nivel operativo. Se caracteriza por ser un proceso escasamente formal, que fomenta la participación e interacción a todos los niveles, buscando sinergias entre los sistemas de información y análisis y los conocimientos de los individuos. Se da importancia a la intuición que se obtiene a través de la práctica y se fomenta el aprendizaje. La visión emergente, sin embargo, no excluye a la alta dirección en las decisiones estratégicas de la organización, sino que defiende que ésta debe mantener la autoridad en la toma de decisiones estratégicas, coordinar el proceso de formación de la estrategia y facilitar la participación del trabajador en todo el proceso, estando abierta y receptiva a las informaciones que pueden surgir de otros miembros de la organización, los cuales piensan, actúan y deben ser reconocidos dentro del proceso de toma de decisiones, porque sus iniciativas tienen consecuencias estratégicas.

La perspectiva “*bottom-up*” es considerada innovadora y participativa ya que su estructura jerárquica es horizontal y está basada en las personas y en su conocimiento tácito. Ha surgido por la necesidad de dar respuesta a la complejidad y heterogeneidad de ciertos entornos, ofreciendo a la organización un equilibrio entre

estructura y cambio rápido a través de una alta flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de reacción ante los cambios del entorno.

### **2.1.2.3 Perspectiva integradora o “*middle-up-down*”**

La perspectiva integradora ha sido propuesta por autores como Mintzberg y Waters (1985), Hart (1992), Hart y Banbury (1994) o Andersen (2000, 2004). Denominada “*middle-up-down*”, esta perspectiva surge como un avance frente a la perspectiva deliberada, altamente jerarquizada, basada en decisiones de la alta dirección y el conocimiento explícito y la perspectiva emergente, más innovadora, con estructura jerárquica horizontal, basada en las personas y en el conocimiento tácito.

La perspectiva integradora es la que mejor se adapta a entornos dinámicos y altamente cambiantes, caracterizándose por la participación activa de los mandos intermedios de la organización, ejerciendo un papel defensor, sintetizador, facilitador e implementador de las ideas de la alta dirección. La alta dirección determina la visión global, la misión y objetivos a largo plazo, pero existe una gran interacción dentro del grupo a través de un caos creativo que coordina iniciativas individuales y multidisciplinarias, con el aprendizaje como elemento fundamental. En este caso, la alta dirección actúa como catalizadora y los mandos intermedios actúan como elementos clave en la articulación de todo el proceso.

El mando intermedio tiene un papel importante en todas las perspectivas, pero es en la integradora donde, por su características, tiene mayor importancia, ya que en las otras perspectivas, aunque actúa como transmisor de información, no actúa de forma tan decisiva. Desde la perspectiva integradora, el mando intermedio aporta conocimiento tácito, intuición y know-how, por lo que facilita la cohesión entre la visión de los directivos y la emergencia del conocimiento tácito que se produce en los niveles operativos. Esto no limita ni excluye a los mandos intermedios para desempeñar un papel emprendedor en todo el proceso de formación de la estrategia.

Nonaka (1994), en su análisis sobre los tres modelos de gestión, destaca el modelo *middle-up-down* como el modelo más apropiado para promover la creación eficiente de conocimiento en las empresas. El modelo está basado en el principio del caos creativo, redundancia y variedad considerando importantes a todos los miembros de la organización, tanto en las relaciones horizontales como en las relaciones verticales. Un logro de este modelo en cuanto a la creación de conocimiento, es el gran nivel de cooperación que consigue entre el alto, el medio y el bajo directivo, lo cual no implica que se difuminen los roles y las responsabilidades en este estilo de dirección. En este modelo, los altos directivos promueven la visión o dan forma a la “intención organizativa” y al plazo para su cumplimiento, los directivos medios traducen esta “visión” para los demás directivos o para los demás grupos de trabajo.

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección en esta perspectiva es limpiar el camino de obstáculos y preparar el terreno para los equipos auto-organizados guiados por los directivos medios.

#### **2.1.2.4 Estrategias deliberadas y emergentes**

Para Mintzberg y Waters (1985), el proceso de formación de la estrategia ha tendido a ser tratada como un proceso analítico, cuya finalidad es establecer las metas a largo plazo y formular los planes de actuación para la organización, o dicho de otra manera, se formula la estrategia y posteriormente se implementa. Los autores argumentan que este planteamiento es limitante, no evolutivo y que el proceso requiere ser visto desde una perspectiva en la que sea posible ver la variedad de formas que puede tener la estrategia.

Tsoukas y Knudsen (2002) avanzan en esta argumentación y sugieren que los modelos de estrategia formal no se ajustan a la realidad ni a los tiempos del entorno, ni pueden sugerir formas nuevas de actuar. Para que la estrategia se pueda ajustar a esa realidad, los autores afirman que se necesita un compromiso con modos de investigación nuevos, que permitan nuevos procesos que puedan dar respuesta a

cambios y novedades acontecidas a lo largo del periodo de aplicación de la estrategia. Esto exige acciones creativas en las organizaciones y en particular sugieren reflexionar sobre cómo emergen nuevas acciones y como se hacen coherentes para construir un patrón.

Mintzberg y Waters (1985) proponen la definición de estrategia como “un patrón en el flujo de decisiones” y emplean la denominación de estrategia para dos fenómenos concretos, la estrategia intencionada y la estrategia realizada, con el propósito de ahondar en la formación de la estrategia (Mintzberg y Waters, 1985). De ellas surgen las estrategias deliberadas, como estrategias intencionadas que resultan realizadas y estrategias emergentes, como estrategias realizadas que no fueron intencionadas.

En resumen, los autores proponen que la formación de la estrategia puede estudiarse como un continuo o quizás un ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes.

#### **2.1.2.5 Proceso Integrador de formación de estrategias**

De forma general, podemos dividir los estudios sobre estrategia en dos grandes grupos:

- a) Basadas en el contenido, con autores como Chandler (1962) o Porter (1980), centran sus estudios en los tipos de estrategia se va a adoptar y cómo se alinea la organización con las características del entorno.
- b) Basadas en el proceso, con autores como Elbanna (2006), cuyas investigaciones sobre el proceso tratan de conocer cómo las decisiones estratégicas se forman e implementan y los factores que afectan a este proceso.

El concepto que consideramos como fundamental en el proceso de formación de la estrategia, es el “cómo” de dicho proceso. Aquí es importante el trabajo de diferentes autores como Ansoff (1965), Mintzberg (1973) o Farjoun (2002)

Los estudios más recientes sobre el proceso de formación de estrategias, van en la línea de la perspectiva integradora, es decir, la suma de la estrategia planificada o racional, con la estrategia más emergente e intuitiva. Autores como Mintzberg y Waters (1985), Mintzberg (1990), Mintzberg y Lampel (1999) o Andersen (2000) entre otros, plantean que las variables que caracterizan el proceso estratégico (racionalidad, visión e implementación) generan resultados superiores a través del proceso integrador.

Johnson et al. (2003), proponen que desde la perspectiva integradora, el énfasis ha de estar en las actividades que desarrolla la empresa, estudiando el proceso de formación de la estrategia a partir de ellas. Hay que analizar dónde son generadas las actitudes, las relaciones y las actuaciones, siendo importante centrarse en las prácticas del trabajo y en la forma de organización. El beneficio a nivel operativo es importante, ya que habrá más personas y más implicadas en la formación de la estrategia, pero requerirá un mayor nivel de descentralización.

Tal y como propone Andersen (2004), esta descentralización permite que emerjan influencias estratégicas en los directivos que están en los niveles jerárquicos inferiores de la organización e integrarlas con la misión, objetivos y planes de actuación para todos los niveles, propuestos por la alta dirección. De esta forma, el autor define el proceso integrador de formación de la estrategia, como aquel que pone un énfasis simultáneo en el proceso de formación de la estrategia descentralizada y el proceso de formación de la estrategia.

Según Hamel y Prahalad (1994), las respuestas rápidas e innovadoras requieren estrategias descentralizadas en los niveles que tienen mayor relación con el producto

o servicio o con su innovación, que están más cerca de los clientes o que dirigen el proceso productivo, porque son los que mejor conocen la actividad.

Para Elbanna (2006), al considerar conjuntamente la estrategia intencionada y la emergente, las variables racionalidad e implicación, parecen ser las piezas clave que caracterizan el proceso integrador de formación de la estrategia.

Para que la perspectiva integradora pueda unificar la perspectiva emergente con la racionalidad necesaria, debemos utilizar un elemento que sirva para que ambas se ajusten de forma coherente. Este elemento es la *Visión*, entendida como una comunicación clara de las metas y objetivos comunes a toda la organización. Esta visión ha de ser comunicada de forma clara y eficaz por la alta dirección, para que tanto el proceso racional y planificado como el emergente, estén alineados con los intereses y objetivos de la organización y que todas las iniciativas vayan en la misma dirección.

#### **2.1.2.6 Proceso estratégico en entornos muy dinámicos**

*“En un mundo cada día más competitivo, sólo las ideas marcan la diferencia. El valor del conocimiento ayuda a crear organizaciones que inspiren a los profesionales a lograr un mayor nivel de resultados basado en la creatividad, la intuición, la flexibilidad y la velocidad”*

René Tissen

Tradicionalmente la Dirección Estratégica ha venido dedicándose a analizar las fortalezas y debilidades de una organización derivadas de sus recursos tangibles, así como a encajarlas con las oportunidades y amenazas procedentes del entorno. Inmersos en la Nueva Economía del Conocimiento, este enfoque ha de ser replanteado para incluir en él, como parte decisiva del proceso estratégico, la

evaluación de los recursos intangibles, es decir, la gestión del capital intelectual de la empresa.

Ante los nuevos retos emergentes surge la necesidad de reinventar la práctica de la estrategia basándonos en los siguientes supuestos (Roos y Víctor, 2000):

Antes:

- El proceso estratégico estaba basado en la estabilidad y en la posibilidad de predicción.
- La predicción sobre el futuro se hacía proyectando a futuro los datos del pasado.
- La toma de decisiones se hacía por anticipado.

Ahora:

- Se crean nuevas perspectivas, más imaginativas y flexibles.
- Hay conciencia de la propia identidad (presente y dinámica).
- Se fomentan las interacciones tanto dentro como fuera de la organización.

El conocimiento se ha convertido en un recurso clave y el aprendizaje, en una capacidad esencial para crear y sostener la ventaja competitiva, es decir, para la generación de valor en las organizaciones. Es por ello que la identificación de los activos intangibles, su medición y la consideración de las interacciones y sinergias entre ellos son referencias imprescindibles hoy en día para formular la estrategia de la empresa y reforzar su competitividad. Ahora bien, la creación de conocimiento no puede concebirse aisladamente, sino en el marco de la Dirección Estratégica de las organizaciones, sin el cual carecería de sentido.

Es por tanto responsabilidad de la Alta Dirección, crear las condiciones para que todas las dimensiones del conocimiento emerjan, desplieguen su potencial e

interactúen entre ellas en el proceso estratégico, siendo un reto crucial en la agenda estratégica de las organizaciones que operan en entornos rápidamente cambiantes y altamente competitivos. Weick (1979), dice que un proceso de toma de decisiones estratégicas basado en la acción creativa, implica combinar las cosas viejas de nuevas formas y las cosas nuevas combinarlas de viejas formas. La combinación y recombinación de las cosas es un proceso dinámico, que en entornos inestables y rápidamente cambiantes facilitan el proceso creativo, ya que proporcionan abundantes datos aleatorios muy útiles en procesos imaginativos, para desarrollar soluciones creativas a los problemas estratégicos. Mintzberg (1987), afirma que a medida que el nivel de complejidad aumenta, el proceso estratégico se enmarca dentro del enfoque prescriptivo, propio de las estrategias emergentes. Scharmer (2000), sugiere que la interacción de la experiencia compartida, el análisis compartido y la formación de la voluntad compartida son tres prácticas que desencadenan la emergencia de la imaginación, como integrante del conocimiento tácito cognitivo y permite incluirla como pieza clave en el proceso estratégico en dichos entornos. Profundizando en esto, se plantea la dinámica de las dimensiones ontológicas y epistemológicas propuestas por Nonaka y Takeuchi (1995), acerca del conocimiento que dan lugar a la doble espiral del proceso estratégico emergente, es importante resaltar que no se trata de un proceso lineal y secuencial, sino exponencial y dinámico, que parte del individuo. Se desencadena por el pensamiento activo, es decir, el procedente de una persona que toma la iniciativa deliberada de contrastar y validar sus ideas y premisas a la luz de los nuevos o inesperados acontecimientos o información.

Los procesos cognitivos del pensamiento estratégico se caracterizan por la reflexión, reconsideración, validación de proposiciones teóricas y pensamiento de doble espiral y no por la mera acumulación de experiencias. Nuevos horizontes, que no se ajustan a creencias anteriores, desencadenan el paso de un procesamiento automático a otro activo. Por tanto, basados en previas experiencias, el individuo conceptualiza su experiencia, convirtiendo su conocimiento tácito técnico individual en conocimiento



explícito individual. Es importante que ese conocimiento explícito individual se transforme en conocimiento explícito colectivo.

Según Von Krogh y Roos (1995), para ello, hay dos prerequisites fundamentales según la teoría autopoietica, que son las relaciones y la identidad, donde el lenguaje juega un papel fundamental. El siguiente paso sería la internalización de estas experiencias comunes, transformando el conocimiento explícito social en conocimiento tácito cognitivo individual. Por tanto, el proceso está basado tanto en la deliberación colectiva como en la reflexión individual, donde nuevamente, el lenguaje juega su papel fundamental. Para Roos y Víctor (1999), se da una primera espiral donde el conocimiento emerge de la interacción de la práctica compartida y el análisis compartido. Pero la experiencia y el análisis sólo preparan a las mentes estratégicas para su trabajo. Una segunda espiral en el proceso emerge como importante en el proceso mismo. Aquí la imaginación compartida juega su papel, dado que contiene imágenes de una realidad todavía no materializada, así la imaginación une lo que “es” con lo que “está llegando a ser”.

La imaginación forma parte de los elementos cognitivos del conocimiento tácito, que como señala Nonaka y Takeuchi (1995), reflejan las imágenes de la realidad (lo que es) y las visiones del futuro (lo que debería ser). Articular y compartir los modelos mentales tácitos es un factor clave en la creación de nuevo conocimiento. La imaginación y en general, la inteligencia que proviene de la parte derecha del cerebro, trabaja en el límite, en la difusa línea que da acceso “a lo uno y a lo otro”.

Nonaka (1988), habla de mantener a la organización en un estado de no equilibrio constante, al borde del caos. Del caos surge el orden, para que la organización cree conocimiento. Y de ese orden, habrá que generar un nuevo caos conducente a un nivel superior. El caos puede ser generado proactivamente por la organización, que según las visiones de diferentes autores, son:

1. Para Hamel (1998), incluyendo en el proceso nuevas voces, nuevas conversaciones, nuevas pasiones, nuevas perspectivas, y nuevos experimentos.
2. Para Nonaka (1988), creando visiones amplias y retadoras.
3. Para Lissack y Roos (1999), construyendo vías amplias de comunicación.
4. Para Nonaka (1998), a través de la coexistencia de diversos sistemas, procesos y patrones de comportamiento como pueden ser culturas, sistemas, etc.

La imaginación es una de las claves de los sistemas abiertos, ayudando a crear nuevas realidades que siempre aportan algo. Roos y Víctor (1999), plantean que la imaginación compartida emerge de la compleja interacción de la imaginación creativa, la imaginación descriptiva y la imaginación retadora. La imaginación creativa está relacionada con evocar auténticamente nuevas posibilidades desde la combinación, recombinación o transformación de cosas o conceptos, conocido comúnmente por creatividad. El peligro inherente de este tipo de imaginación, de acuerdo a los autores señalados, es la fantasía. La imaginación descriptiva es el tipo de imaginación que identifica patrones y encuentra regularidades para abrirse camino y percibe la masa de datos generada a través del análisis y el juicio ganado con la experiencia. El peligro de este tipo de imaginación es la parálisis. La imaginación retadora niega, difama, contradice, e incluso destruye el sentido de progreso procedente de los otros dos tipos de imaginaciones que se acaban de describir. El riesgo de la imaginación retadora es el nihilismo.

Es importante señalar que, la interacción entre las diferentes dimensiones de conocimiento no se pueden observar directamente. Lo que se puede observar son las interacciones sociales en el proceso de interacción compartida, que se describe a continuación:

1. Scharmer (2000), basado en Roos y Víctor (1999), plantea el término de la percepción del abanico de posibilidades emergentes, para dar como resultado la emergencia de una nueva idea estratégica. Dicha emergencia, se produce de acuerdo al principio del cambio en Avalanchas de la Teoría de la Complejidad, que ocurre según Oliver y Roos (2000), cuando un sistema complejo adaptativo llega a su punto crítico.
2. Scharmer (2000), compartiendo la idea de Roos y Víctor (1999), plantea que abarcaría la externalización del área de realidad emergente, convirtiendo el conocimiento en torno a dicha realidad emergente, pasando de conocimiento explícito individual a conocimiento explícito social.
3. Para Roos y Víctor (1999), la transformación de la identidad al asimilar el nuevo conocimiento involucra el compromiso con los nuevos horizontes. Luego la conversión de conocimiento es de explícito social a tácito cognitivo individual. La interacción entre la imaginación compartida y la experiencia compartida se haría siguiendo lo que en Teoría de la Complejidad se denominan Principios Directores Simples, entendidos como un punto intermedio entre los valores y las reglas, que orientan la acción. Es importante señalar que este paso es fundamental para pasar a un nivel cualitativo superior ya que las interacciones de los subprocesos que dan lugar al proceso estratégico forman una doble espiral de conocimiento.

#### **2.1.2.7 Estrategia basada en reglas sencillas**

Tal y como indica Eisenhardt (2001), los líderes de la Nueva Economía basan su gestión en estrategias con reglas simples, como única forma de competir en entornos muy dinámicos y mercados caóticos. Para poder aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, han de modificar y flexibilizar su comportamiento para adecuarse y adaptarse a las circunstancias que se vayan produciendo.

Se reconoce la importancia del proceso estratégico, pero simplificada, que recoja únicamente unas pocas y sencillas reglas para guiarse a través del caos. En la estrategia tradicional, la ventaja competitiva se obtiene a través de los recursos y capacidades que se explotan en posiciones de mercados estables. En los entornos más turbulentos, las ventajas provienen únicamente de la habilidad y capacidad para aprovechar las oportunidades fugaces e imprevistas que puedan surgir.

Pese a que este tipo de estrategias basadas en reglas simples pueda parecer que carecen de visión global, aportan una libertad y una flexibilidad disciplinada que permiten el grado de organización necesario, para no paralizarse en el caos. La libertad y la flexibilidad se sitúan dentro de unos límites establecidos por la compañía. Los gestores que basan su estrategia en reglas simples, recogen un pequeño número de procesos de importancia estratégica y habilitan algunas reglas simples para guiarlas. Estos procesos estratégicos clave han de poner a la empresa en el flujo de oportunidades más rápido y profundo posible, contemplando opciones como la innovación, las asociaciones o la entrada en nuevos mercados.

El origen de estas reglas simples, rara vez surgen de la inteligencia. Lo habitual es que sean fruto de la experiencia y más concretamente de los errores. En empresas jóvenes, donde no hay historia de la que aprender, los ejecutivos utilizan la experiencia profesional adquirida con anterioridad en otras compañías, hasta que la propia historia de la compañía, permita ir generando las propias reglas. Los entornos caóticos en los que se mueven las empresas con reglas simples, determinan que las ventajas competitivas no sean sostenibles ni previsibles, por lo que es importante seguir las reglas con meticulosidad para poder aprovechar las oportunidades a corto plazo, desde la perspectiva que las ventajas competitivas que se obtienen son efímeras y pueden terminar en cualquier momento.

### **2.1.2.8 Proceso de formación de la Estrategia y Pensamiento Estratégico**

Los cambios en el entorno y sus efectos son actualmente uno de los grandes retos para las empresas, ya que de la respuesta de éstas, dependerá que el entorno las arrastre o puedan influir en él. Estos cambios, a menudo vistos como una amenaza, pueden ser también el origen de grandes oportunidades, que aporten grandes efectos positivos a las organizaciones, para alcanzar nuevas metas, operar en nuevos mercados o conseguir mejores resultados. La maestría en la estrategia, permite convertir una amenaza en oportunidad. Hay tres variables que determinan el tipo de entorno:

- Complejidad: La complejidad del entorno viene determinada por el número de factores que tienen influencia sobre las empresas. Cuanto mayor sea ese número y más dispares sean estos factores, mayor será su complejidad.
- Dinamismo: Está determinado por la intensidad del proceso de cambio de los factores del entorno. Cuanto más continuo es el proceso de cambio de los factores, más dinámico es el entorno.
- Incertidumbre: Esta variable está directamente condicionada por la complejidad y el dinamismo, ya que cuanto más complejo y dinámico es un entorno, más incertidumbre genera.

El entorno turbulento se caracteriza por ser muy complejo, dinámico y con un alto grado de incertidumbre.

Hemos ido viendo a lo largo del tiempo, como el entorno ha ido evolucionando y pasando de ser estable a ser turbulento, debido al rápido desarrollo tecnológico y a la velocidad, intensidad y complejidad de los factores. Por esta complejidad y mayor incertidumbre, la evolución del entorno es más difícil de entender y prever, lo que hace que sea más costoso para las empresas afrontar esos cambios. Esta evolución en el entorno también hace que haya una necesidad cada vez mayor de dar

respuestas rápidas a esos cambios, lo que limita el tiempo de reflexión y obliga a una evolución en los métodos de dirección empresarial. En un entorno turbulento, en el que abundan los cambios que suelen ser muy rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear no pueden basarse en hechos o acontecimientos pasados, ni pueden partir de proposiciones teóricas de una permanencia en el comportamiento de los factores relevantes. Se requieren técnicas prospectivas. La prospectiva es un proceso sistemático y participativo, para recopilar conocimientos relacionados con el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de orientar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas para construir el futuro deseado. La proyección, a diferencia de la previsión que consiste en la proyección a futuro de las variables históricas, se ha de emplear cuando hay diferentes futuros posibles, explicables no sólo por los hechos del pasado, sino también por la acción de las personas, lo que requiere técnicas que analicen el entorno desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo, como pueden ser el método de los escenarios o el método Delphi.

En los entornos más turbulentos y competitivos, crear las condiciones que permitan que emerjan todas las dimensiones del conocimiento, que adquieran su máximo potencial e interactúen entre ellas en el proceso estratégico, es un reto crucial en el proceso estratégico de las empresas. Para entender la dinámica del conocimiento en este proceso, debemos analizar las interacciones sociales en el mismo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Roos y Victor 2000). Scharmer (2000), dice que la interacción de la experiencia compartida, el análisis compartido y la formación de la voluntad compartida, son tres prácticas que desencadenan la emergencia de la imaginación, como integrante del conocimiento tácito cognitivo y permiten incluirla como pieza clave en el proceso estratégico en dichos entornos.

Estamos pues empezando a relacionar dos conceptos clave como son el Proceso de formación de la Estrategia y el Pensamiento Estratégico, ya que integramos el proceso de la alta dirección, tendente a planificar las acciones que construyan las

ventajas competitivas de la organización, para que ésta alcance sus objetivos, con el proceso de razonamiento conjunto, que incluye a todos los integrantes de la organización, para poder alcanzar los objetivos comunes a través del análisis, el aprendizaje y el conocimiento. Así pues, la prospectiva y la estrategia se han convertido en dos campos íntimamente relacionados.

*“Todo cambio real está asentado en nuevas formas de pensar y percibir”*

Peter Senge

#### **2.1.2.9 Mirando más allá**

*“La experiencia no es lo que nos pasa, sino la interpretación que hacemos de lo que nos pasa”*

Aldou Huxley

Las empresas a menudo tienen dificultades para ver más allá de su propia visión del mundo. Los esfuerzos de innovación, con frecuencia, se estancan en ideas a corto plazo y no logran identificar oportunidades de crecimiento a más largo plazo. Elementos como datos sesgados históricamente, pensamiento enfocado hacia el interior, formas de pensar rígidas y prácticas de innovación anticuadas, limitan la capacidad de una organización para vislumbrar nuevas posibilidades para el crecimiento. Las organizaciones por lo general no tienen escasez de datos, ya sean estadísticos, históricos basados en la contabilidad o estudios de mercado, pero de lo que sí carecen con mucha frecuencia es de conocimientos reales que despierten la imaginación. Mientras los empleados de la empresa aportarán su experiencia como gran activo, el problema al que se enfrentan es que esta experiencia está limitada por la ortodoxia organizativa y la forma particular de entender el entorno. Es obvio que hay que desarrollar la actividad principal de la empresa, en la que ésta basa su posición actual, pero dicho esto, las empresas prospectivas equilibran este enfoque a corto plazo, con una orientación de futuro basada en la curiosidad y necesidad de

comprometerse con nuevas perspectivas desde el exterior. Se busca activamente maneras de ver más allá de sus experiencias prácticas, de sus sistemas tradicionales de organización, de su histórico, de sus capacidades tecnológicas y de los límites del negocio. Entienden que mirar el mundo de otra manera, es la única forma de aumentar drásticamente su capacidad para identificar nuevas oportunidades, que impulsarán el crecimiento a medio y largo plazo.

Una organización basada en su “histórico” y con la perspectiva instalada en una visión interior, limita su capacidad de "imaginación estratégica". En otras palabras, las empresas que desarrollan una prospección estratégica, reconocen la necesidad crítica de innovar como única forma de identificar oportunidades no obvias. Aunque la mayoría de las empresas utilizan la proyección de tendencias como parte de su proceso de planificación, la retrospección lamentablemente no es adecuada para la planificación a futuro en un entorno cada vez más dinámico e impredecible. Es esencial identificar las tendencias emergentes y sacar provecho de ellas, por lo que para innovar en un nivel más imaginativo y estratégico, requiere una visión más amplia, que vaya más allá del entorno habitual de la organización, aunque pueda parecer extraño a primera vista.

Mediante la yuxtaposición de nuestro marco de referencia convencional con otros mundos fuera de nuestro campo inmediato de visión, es posible vislumbrar nuevas posibilidades y oportunidades de crecimiento. El truco está en preguntarse: ¿Cómo podemos ir mucho más allá de nuestra propia experiencia interna y conducir nuestra "imaginación estratégica" a nuevas alturas? ¿Qué podemos aprender y aplicar del adyacente posible? ¿Qué oportunidades no evidentes pueden surgir de las intersecciones de sus mundos y los nuestros?

#### **2.1.2.10 ¿De dónde vienen las ideas?**

La pregunta sobre el origen de la variedad y la innovación, se ha venido tratando en la literatura científica, desde que Charles Darwin planteó su innovador modelo de



evolución biológica, en su libro "El origen de las especies". En la última década, la investigación en estudios de biología y complejidad teórica tratan de explicar, no sólo la selección como un mecanismo para la variedad y la novedad, sino también los orígenes de dicha selección. Concretamente, se trata de la cuestión filosófica, ¿cómo emerge lo nuevo? Aquí, el biólogo teórico y médico Stuart Kauffman introduce la perspectiva teórica del "adyacente posible" (Kauffman, 2002). El autor sugirió este nombre para toda combinación de primer orden que origina innovación y cambios.

Johnson (2010), identifica una serie de propiedades compartidas y patrones que se convierten una y otra vez en entornos inusualmente fértiles. Identifica 7 patrones:

1. *El Adyacente Posible*

*“La única manera de descubrir los límites de lo posible es aventurarse un poco más allá de ellos, hacia lo imposible”*

Arthur C. Clarke

Johnson (2010) define el *Adyacente Posible* como el espacio en el que nos está permitido explorar para encontrar cosas nueva e innovar, porque es el límite del conocimiento. Lo define como una especie de sombra de futuro, que se cierne sobre el borde del estado actual de las cosas, un mapa de todos los modos en que el presente puede reinventarse.

El *Adyacente Posible* capta los límites y el potencial creativo de cambio y de innovación. Es un conjunto de oportunidades en los límites de nuestro alcance. Sus límites crecen a medida que son explorados. Cada nueva combinación abre la posibilidad de otras combinaciones posibles.

El *Adyacente Posible* es la motivación básica detrás de todo el progreso humano ya que éste es el límite del conocimiento.

## 2. Redes Líquidas

La innovación surge a menudo, cuando el presentimiento de un individuo choca con el presentimiento de otra persona. Los espacios de colaboración abierta son vitales para permitir que esas corazonadas puedan progresar y convertirse en innovación. Johnson (2010) propone Silicon Valley como ejemplo de espacios abiertos de colaboración. Gracias a estos espacios, surge una zona muy fértil en innovación, algo que para el autor no es ninguna casualidad. Este entorno ha propiciado la aparición de algunas de las empresas más importantes del mundo, que están de moda no sólo por sus prodigios tecnológicos, sino también por haber impulsado una concepción nueva en cuanto a los espacios de trabajo e interacción de los empleados se refiere. Este nuevo entorno laboral prescinde de los tradicionales despachos individuales, que aíslan a los individuos, para que sean los espacios abiertos los que faciliten el despertar de la innovación y hagan surgir nuevas ideas. Para tener una mentalidad más innovadora, el entorno ha de propiciar que se compartan ideas y se explore colaborativamente el *Adyacente Posible*. El razonamiento es que una idea innovadora no se da por arte de magia, ni en un momento espontáneo de lucidez, dice Johnson. El proceso es una "corazonada lenta" que evoluciona a lo largo de años y el mundo tiene que estar listo para el producto o servicio que resulta cuando finalmente emerge. Cuando una idea adquiere su verdadera forma, a menudo necesita una "red líquida", ya que la idea va tomando forma a través de un flujo que no es lineal, sino que como un río, tiene remolinos y cascadas. Se denomina líquida por su compromiso entre fluidez y estabilidad. Esta densidad concreta facilita el traspaso de la información y que el razonamiento de una persona, se transforme en el input del razonamiento de otra.

## 3. La Corazonada Lenta

La mayoría de las ideas importantes, tardan mucho tiempo en evolucionar, rara vez surgen espontáneamente y pueden pasar un largo periodo de tiempo en estado latente. Esto es debido en parte a que las buenas ideas normalmente proceden de la colisión entre pequeñas corazonadas, de manera que forman algo más grande en conjunto. Es importante entender, que para que una idea tome forma, es necesaria la colisión de varias corazonadas, pero no necesariamente todas las corazonadas están en la mente de la misma persona. Muchas veces lo que convierte una corazonada en un verdadero avance, es otra corazonada que está en la mente de otra persona, de ahí la importancia de crear sistemas que permitan que esas corazonadas puedan encontrarse y convertirse en algo más grande que la suma de sus partes. Estas corazonadas lentas son muy frágiles, porque aparte de requerir mucho tiempo para su desarrollo, son fácilmente olvidables por la presión del día a día. Sin embargo, este largo periodo de incubación también puede ser su fortaleza, ya que requiere pensar en algo en lo que nadie ha pensado antes.

#### 4. *Serendipia*

Definida como descubrimiento o hallazgo inesperado, la serendipia es el origen de algunos de los avances científicos más importantes, que vienen de ideas revolucionarias originadas de forma casual en sueños. El sueño es una forma de explorar el adyacente posible, un medio para especular y tener visiones creativas.

*“Mi ojo mental, entrenado por las repetidas visiones de este tipo, ahora podía distinguir estructuras más grandes; largas filas se entrelazaban y mezclaban en un movimiento como de serpientes. ¡Pero mira! ¿Qué fue eso? Una de las serpientes había mordido su propia cola, y la forma giró burlonamente ante mis ojos. Como iluminado por un relámpago, me desperté”*

Friedrich August Kekulé

La imagen de la serpiente fue clave en la búsqueda de Kekulé, en torno a la estructura molecular del benceno que tanto se le resistía. Se trataba de anillos

hexagonales. Kekulé se dio cuenta que la molécula de benceno era un anillo perfecto de carbono, con átomos de hidrógeno rodeando sus límites externos. La visión de Kekulé realmente constituyó un avance de proporciones épicas, ya que la estructura de anillo de la molécula del benceno, se volvió la base de una revolución en la química orgánica.

*“En el campo de la investigación, el azar no favorece más que a los espíritus preparados”*

Louis Pasteur

En periodos de aparente descanso y trabajo inconsciente, surge el flash, fruto de nuevas combinaciones, ya que el cerebro hará nuevas combinaciones, generando nuevas ideas y perspectivas, pero hay que trabajar en los límites del conocimiento para que eso surja. La clave de la serendipia es combinarla con corazonadas e ideas en entornos abiertos.

##### 5. Error

La historia de la ciencia está llena de descubrimientos que son fruto de errores en la investigación de cosas diferentes. El *Post-it* es un claro ejemplo de este hecho, pues surgió como resultado de un error en el estudio de un pegamento que resultó defectuoso.

Las grandes mentes, capaces de generar muchas ideas, serán pues capaces de generar tanto buenas ideas como malas ideas, por lo que es cuestión evidente suponer que generarán muchas más malas ideas que las mentes menos curiosas y más instaladas en la inmediato, cotidiano o conocido. Como se suele decir, el error es una fase más en el camino del genio.

*“No he fracasado, he encontrado 10.000 formas de generar electricidad que no funcionan”*

Thomas Edison

#### 6. Exaptación

La exaptación es un término proveniente del mundo de la biología y se utiliza para denominar un curioso fenómeno de adaptación radical, consistente en que un organismo, habiendo desarrollado un rasgo específico destinado a un uso concreto, finalmente acaba usando ese rasgo para una función distinta. Un ejemplo claro de ello son las plumas de las aves, cuyo propósito original era el de regular la temperatura corporal, pero con el tiempo se utilizaron para favorecer el vuelo.

Una de las características ampliamente reconocidas de la innovación es que el inventor con cierta frecuencia, no sabe cuál es la función real de la innovación que descubre. La exaptación, a diferencia de la serendipia, aplica creativamente el conocimiento, aunque el resultado de esa aplicación no es el esperado. Por lo tanto, el concepto de exaptación es útil si nos permite mejorar nuestra comprensión de cómo crear contextos, capaces de aumentar su capacidad de aprovechar y explotar el conocimiento existente para diferentes propósitos.

#### 7. Plataformas

Nos referimos a espacios en entornos o contextos que alientan ideas innovadoras. Internet sería un buen ejemplo de plataforma en la que la información fluye, se recicla y se reutiliza para fines diferentes a los que inicialmente se pensó. Cuando se genera una plataforma abierta, todo el mundo se convierte en desarrollador, incluso por diversión. La única condición es que la plataforma sea libre para todo el mundo. Un ejemplo de esto es Twitter, cuya apertura fue anterior a la propia plataforma, es decir, se publicó el interfaz abierto de programación antes que la propia plataforma, es decir, se publicó el interfaz abierto de programación antes que la propia página web que alojaría la aplicación. Las ideas, por tanto, parece que se sienten atraídas por lo colaborativo y no por lo mercantil.

*“Las invenciones, por naturaleza, no pueden ser sujeto de propiedad”*

Thomas Jefferson

#### **2.1.2.11 El Conocimiento Tácito como base del proceso estratégico**

*“Se más de lo que puedo decir”*

Michael Polanyi

Polanyi (1966), nos dice que hay que reconsiderar el conocimiento humano, haciendo referencia más a lo que se puede saber, que a lo que se puede contar. Un ejemplo claro es la capacidad de las personas para reconocer la cara de amigos o seres queridos, sin embargo supone una gran dificultad describir esas caras a terceras personas. Surge así un concepto llamado “Poder Tácito”, como ese conocimiento tácito que se funde con la realidad, para ofrecer una perspectiva particular y subjetiva del todo que nos rodea. Es nuestra forma de ver la realidad. Una pregunta importante para entender el poder impulsor del conocimiento tácito es:

*¿Cómo sabemos que algo merece la pena ser investigado?*

Un investigador que inicia un proyecto, es como si tuviera un pre-conocimiento del asunto a investigar, que como tácito, es personal, sobre cosas aún no descubiertas. Es ese componente “intuitivo” particular, el que otorga el rango de fundamental al conocimiento tácito, a la hora de establecer su relación directa con la innovación.

Saint-Onge (1996), afirma que el mayor nivel de conocimiento que posee una organización, es el conocimiento no articulado o tácito. El conocimiento tácito incluye la intuición, los modelos mentales, la forma de entender la realidad, las creencias y los valores de las personas, como resultado de su experiencia y vivencias particulares. Esta mentalidad particular es la que toma decisiones y desarrolla patrones de comportamiento para todo lo que hacemos. *A nivel individual*, el

conocimiento tácito forma el marco mental que determina la forma de pensar y de actuar de las personas. A *nivel organizativo*, el conocimiento tácito surge de la suma de las mentalidades del conjunto de los integrantes de dicha organización. Esa mentalidad organizacional genera unos principios y unos valores propios, como forma de hacer las cosas. Esta mentalidad colectiva es totalmente implícita y pese a no ser codificable, tiene un gran impacto colectivo al determinar el comportamiento de todos los trabajadores. Este conocimiento tácito, configura la forma en como la organización percibe el entorno, en cómo sus dirigentes deciden posicionarse en el mismo y determina la forma en la que la organización toma sus decisiones.

Los entornos más dinámicos y cambiantes, exigen de las organizaciones que sean capaces de renovar de forma continua y ágil el conocimiento tácito, como única forma de garantizar la continuidad de la empresa. Recordemos que el conocimiento tácito tiene diferentes formas dentro del Capital Intelectual de una compañía:

- En el Capital Humano, son las actitudes, mentalidades y valores individuales.
- En el Capital Cliente, es la mentalidad individual y colectiva de los clientes, que configura la percepción y el valor que le conceden a los productos o servicios que ofrece la compañía.
- En el Capital Estructural, es la mentalidad colectiva conformada por todos los miembros de la organización, que configuran la cultura de ésta, incluyendo las normas y los valores.

Es muy importante que el conocimiento tácito sea congruente en estos tres ámbitos. Centrémonos en el Capital Estructural, para diferenciar en él los cuatro elementos que lo conforman:

- a) Sistemas → Es la forma en la que una organización procesa la información, se comunica y toma sus decisiones.

- b) Estructura → La disposición de las responsabilidades que definen la posición y las relaciones entre los miembros de la organización.
- c) Estrategia → Los objetivos de la organización y los caminos que busca para alcanzarlos.
- d) Cultura → La suma de las opiniones individuales, la mentalidad compartida, valores y normas dentro de la organización.

El conocimiento tácito tiene impacto en estos cuatro elementos, pero surge de la cultura organizacional. Hay una fuerte conexión entre estrategia y cultura. Al inicio de la actividad, la cultura actúa como un filtro para percibir el entorno competitivo y por lo tanto, establecer las reglas para enfrentarse a la competencia. Posteriormente, cuando las estrategias son puestas en marcha, no pueden ser implementadas de forma exitosa, si estas estrategias no están alineadas de forma congruente con la cultura organizacional. El mayor obstáculo para el éxito en la implementación de las estrategias es la falta de ajuste entre éstas con la estructura organizacional y la cultura empresarial. La renovación del Conocimiento Tácito requiere aprendizaje. Esto implica cambios en la concepción de diferentes ámbitos, como pueden ser la forma de ver a los clientes, a los empleados y la evaluación del entorno competitivo. Reestructurar la mentalidad es un proceso activo de gestión que requiere:

- Focalizar la organización hacia la esencia de sus ventajas competitivas.
- Motivar a la gente a través de la involucración en la importancia de alcanzar los objetivos.
- Habilitar foros y cauces de comunicación, que faciliten las aportaciones individuales y de los grupos o equipos de trabajo.
- Consistencia y lógica en el planteamiento estratégico y los objetivos marcados, con la reasignación de los recursos.

Para conseguir estos fines se debe promover una cultura colaborativa y aprender a ser mejores colaboradores, pero esto nunca se dará si los integrantes de la



organización no adquieren el compromiso de escuchar y aprender activamente. Los colaboradores deben ser capaces de detectar las conjeturas de los demás y ser capaces de transmitir sus propias conjeturas en las conversaciones rutinarias, entendiendo las reacciones que esas suposiciones ejercen sobre las personas. La estructura que posibilita todo esto es la basada en el sistema “*middle-up-down*”, ya que es lo suficientemente flexible como para permitir las interacciones, sin que ello colisione con la estrategia de la compañía.

Trabajar conjuntamente en la renovación del Conocimiento Tácito, modifica el conocimiento explícito, la estructura organizacional, los equipos de trabajo y los niveles de colaboración. La idea es crear un entorno dinámico donde todos, cada uno a su nivel, se sientan líderes a través del aprendizaje, tanto individual como organizacional, para orientar la cultura organizativa hacia el entorno y hacia los clientes, como parte del proceso global de aprendizaje. Todo esto permitirá, a través del Conocimiento Tácito, mantener la agilidad estratégica necesaria para tener éxito, en los cada vez más dinámicos y cambiantes entornos competitivos actuales.

#### **2.1.2.12 El Conocimiento Auto-Trascendente**

En el siglo XX ha habido un cambio muy importante en la economía. Se ha pasado de un sistema productivo basado, en gran medida, en la transformación de materias primas, a un sistema basado en la información y el conocimiento. Actualmente las empresas más punteras son las que están basadas en el conocimiento y en la innovación tecnológica. El secreto está en la precognición que impulsa la innovación, más que en la adaptación a los cambios en el entorno. El reto es pues, desarrollar esa capacidad precognitiva, la capacidad de detectar y aprovechar las oportunidades emergentes potenciales. Para ello, se debe ser capaz de ver las oportunidades emergentes antes de que se pongan de manifiesto en el mercado. Así, la capacidad de sentir o percibir realidades emergentes, es lo que distingue a los grandes líderes empresariales del resto. Un ejemplo claro es el artista frente a su

lienzo en blanco, que visualiza la pintura emergente, de la misma manera que Miguel Ángel, hablando de su famosa escultura “David”, detectó la figura emergente:

*“David siempre estuvo escondido en ese gran bloque de mármol, lo único que yo hice fue quitar las partes que sobraban”*

La capacidad de ver el David, donde otros sólo ven roca es lo que distingue a los genios.

*“La capacidad para detectar y actualizar realidades emergentes, es lo que distingue a los grandes líderes empresariales del resto”*

(Jaworski y Scharmer, 2000)

En la década de los 90, la discusión sobre la creación de conocimiento giraba en torno a la interacción de las dos formas de conocimiento, explícito y tácito, (Nonaka y Takeuchi, 1995), pero se dejaba sin resolver la siguiente cuestión:

*¿Cuál es la fuerza que impulsa la espiral de Conocimiento?*

Scharmer (2000) lo denomina → *“Conocimiento no materializado”*

El autor nos habla de una nueva segmentación, considerando tres tipos de conocimiento:

- Conocimiento Explícito.
- Conocimiento Tácito materializado.
- Conocimiento Tácito no materializado.

El conocimiento explícito se basa en la separación del conocedor y lo conocido, mientras que ambas formas de conocimiento tácito se basan en la unidad de sujeto y

el objeto. Visto como si fuera un Iceberg, la parte que sobresale por encima del agua, sería el conocimiento explícito, que es el más sencillo de ver y de difundir. Por debajo del agua estarían los dos tipos de conocimiento tácito, el materializado y el no materializado, ambos muy difíciles de difundir a lo largo de la organización.

Originariamente, los estudios sobre creación de conocimiento se centraron en el conocimiento explícito, para posteriormente centrarse en la interacción entre conocimiento explícito y conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995), la creación del conocimiento y su evolución en torno al movimiento en espiral de ambos conocimientos, en poder de los individuos, equipos y organización. Para responder a la pregunta planteada, la creación de conocimiento se centra en el estudio de las condiciones y procesos que permiten al conocimiento tácito evolucionar. Ejemplos de este estudio son los de Senge (1990), Nonaka y Konno (1998), von Krogh (1998) o Scharmer (2000). En esta etapa de investigación se evoluciona hacia una visión del conocimiento a la que el filósofo japonés Nishida (1987, 1990) se refería como “pura experiencia” y “acción intuición”. Todos los estudios apuntan a un estado de formación de conocimientos que precede a la separación de sujeto y objeto o conocedor y conocido. La distinción hecha por Scharmer (2000) es relevante porque cada una de las tres formas de conocimiento (explícito, tácito encarnado y tácito no encarnado o autotrascendente), se basa en diferentes supuestos epistemológicos y requiere diferentes tipos de infraestructura de conocimiento. Esta distinción es importante, ya que es la base de la competitividad en los entornos muy dinámicos, según es entendida por Jaworski y Scharmer (2000), que afirman que este tipo de conocimiento es el que debe permitir a los gestores tener las nociones en tiempo y forma de lo que puede emerger, es decir, la intuición del conocimiento aún no encarnado que les permitirá alcanzar el éxito.

## 2.2 CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

*“La información y el conocimiento son en nuestros días, la mejor oportunidad de obtener ventajas competitivas para las empresas. El conocimiento es más valioso que las materias primas, las grandes fábricas o las grandes inversiones de capital. El que posea la mejor información y sea capaz de conservarla, será el que alcance el éxito.”*

(Stewart et al. 1999)

Hoy en día vivimos en una sociedad en la que el conocimiento juega un papel clave en la obtención del éxito, por eso las empresas necesitan poder gestionar el conocimiento que hay dentro de ellas, ya que de esa gestión dependerán en buena medida los resultados empresariales.

Pese a lo trivial que ha sido visto este recurso en el pasado, hoy el conocimiento es visto como uno de los más importantes recursos estratégicos, por su capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, pero el conocimiento, por su naturaleza intangible es invisible y difícil de gestionar y también de valorar. Sin embargo, la generación de conocimiento es fundamental para sostener la actividad y evolución de la organización, así como de su valoración en los mercados, donde las acciones de muchas organizaciones, tienen un valor mucho más elevado de lo que cabría esperar por su valor en libros. Esta diferencia de valor se incrementa cada vez más y es el reflejo del valor de sus activos intangibles o capital intelectual. Lev (1996a, 1996b) lo comprobó empíricamente en una investigación realizada desde 1973 hasta 1992, poniendo de manifiesto la pérdida de valor informativo de los estados financieros. Si este diferencial no se mide a través de referencias que orienten sobre su cuantía, no será posible gestionarlo ni controlar su evolución (Kaplan y Norton, 1992)

La *Creación de conocimiento* consiste básicamente en una serie de estrategias y prácticas de comunicación y acumulación de experiencias, opiniones y puntos de vista dentro de la organización.

No hay formas concretas de cómo gestionar el conocimiento, debido a que cada organización es única, con su propio entorno, empleados, clientes, competidores y así sucesivamente. Cuando los líderes de una organización se marcan como objetivo gestionar el conocimiento, se encuentran con un problema, pese a que aporten los recursos necesarios y es que no es un proceso controlable, por lo que sólo pueden motivar a los empleados a seguir esa estrategia y animarles a que se auto organicen.

Uno de los grandes problemas que tienen las empresas para gestionar su conocimiento es la existencia de individuos dentro de la organización, que consideran más beneficioso para sus intereses particulares guardarse la información para sí mismos, que compartirla. Hay gente que piensa que compartir su conocimiento con los demás los puede hacer prescindibles, así pues, uno de los principales retos es asegurar un sistema de incentivos que recompense adecuadamente el intercambio de información. En los momentos en que la información es escasa y costosa de obtener, aquellas organizaciones con más información, tienen ventaja competitiva, sin embargo, en momentos como el actual, en el que todas las empresas se enfrentan al desafío de filtrar volúmenes ingentes de información, la ventaja competitiva será para las organizaciones que tengan la información precisa, en el momento adecuado.

Hay que tener en cuenta, como una complicación más, que muchas organizaciones han adquirido tal nivel de complejidad, que su conocimiento se ha fragmentado, siendo difícil localizarlo y compartirlo, por lo que éste puede ser redundante, incoherente o simplemente no ser utilizado. En un entorno como el actual, en el que los cambios son rápidos y la tecnología evoluciona constantemente, tanto el conocimiento como la experiencia pueden quedarse rápidamente obsoletos. La creación de conocimiento organizacional es fundamental para la eficacia y la eficiencia en la gestión empresarial, pero es evidente que se enfrenta a obstáculos complicados a superar, como podemos observar.

Debido a la necesidad y complejidad de la materia, la investigación académica trata de aportar herramientas a la creación de conocimiento, a través de líneas de investigación que desarrollen marcos integrales de creación de conocimiento. Dutta y De Meyer (1997) definen la creación de conocimiento como la habilidad de las personas para entender y manejar la información utilizando la tecnología y la compartición de conocimiento. Brooking (1997), la define como la actividad que se preocupa de la estrategia y la táctica, para gestionar activos centrados en las personas. Según Marshall, Prusak y Shpilberg (1997), es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas. Tejedor y Aguirre (1998) lo definen como el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave, para añadir y generar valor. Von Krogh (1998) dice que la creación de conocimiento hace referencia a la identificación y el aprovechamiento de los conocimientos colectivos en una organización, para ayudar a que la organización compita. Para Bueno (1999), es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa, en relación con sus actividades y con su entorno, a fin de crear unas competencias básicas esenciales. Andreu y Sieber (1999) la definen como el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Huang, Lee y Wang (1999), dicen que es la organización y estructuración de los procesos, mecanismos e infraestructuras organizativas para crear, almacenar y reutilizar el conocimiento de la organización. Según Sveiby (2000), es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles. Para Moya-Angeler (2001), la creación de conocimiento trata de extraer lo mejor de las personas de la organización, utilizando sistemas que permitan que la información disponible se convierta en conocimiento.

Una curiosa aportación es la de Bahrami (1992), que afirma que el éxito de la creación de conocimiento radicaría en una organización “*bi-modal*”, que se pueda acomodar a dos sistemas, a priori opuestos por definición y aun así actuara de una forma coherente y cohesionada. Esta organización habría de adaptarse a la centralización y a la descentralización, la estabilidad y el dinamismo y la uniformidad y la diversidad. La cuestión crítica no es que la organización tome la decisión en cada momento, de posicionarse en una u otra alternativa, sino que ha de encontrar la forma de posicionarse en las dos a la vez. El autor identifica estos dos modos opuestos y la necesidad de acomodarlos en un sistema que los equilibre, por un lado a través del control y por el otro lado a través de la autonomía.

- a. Control: Se caracteriza por un enfoque táctico, orientado a los resultados actuales.
- b. Autonomía: Se basa en la innovación, actuaciones y respuestas estratégicas y visión a largo plazo.
- c. Las dimensiones abordadas en las dimensiones de Bahrami son centralización/descentralización, estabilidad/dinamismo y uniformidad/diversidad, agrupadas en una configuración de control/autonomía.

En una línea similar, Graham y Pizzo (1996) describen la creación de conocimiento como un ejercicio de equilibrio entre dos aspectos, que definen como fluido e institucional. En el dominio de fluido, la creación de conocimiento se lleva a cabo de las siguientes maneras:

- i. El conocimiento se origina y crece a partir de la intuición individual y de las relaciones personales, ya sean informales o formales, a través de los organigramas organizacionales.
- ii. Se fomenta la improvisación que hace caso omiso de los procedimientos estándar, para descubrir mejores formas de hacer las cosas.

Por otro lado, en el ámbito institucional, la creación de conocimiento se lleva de otra manera. El trabajo está estructurado, controlado y medido. El conocimiento está claramente definido en los procedimientos, informes y bases de datos. El conocimiento se comparte, generalmente de forma selectiva, a través de la estructura organizativa.

Las dimensiones principales abordados en la investigación de Graham y Pizzo son, espontáneo/estructurado, creativo/codificado, dinámico/controlado y experimental/medido, agrupadas en una configuración líquido/institucional.

Según Bueno y Morcillo (2002), la creación de conocimiento se puede analizar bajo una triple perspectiva, para finalmente medir y gestionar el conocimiento. Estas perspectivas son las siguientes:

- i. Creación de conocimiento: Estudia los procesos generadores o creativos de conocimiento nuevo en la organización, que ponen en marcha las personas y los grupos que la componen, a través de determinados modelos propios de los enfoques de la epistemología cognitiva y conectiva, de la epistemología autopoietica o de naturaleza estratégica.
- ii. Transmisión de conocimientos: Analiza los espacios de intercambio de conocimiento y aprendizaje, así como los procesos y plataformas que lo posibilitan.
- iii. Medición y creación de conocimiento: Pretende observar y evaluar los activos intangibles generados por la organización, con el fin de gestionar eficaz y eficientemente el conocimiento que los hizo posibles.



### **2.2.1 EL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE**

Inicialmente la estrategia, su investigación y su planificación, estuvo basada en la interacción de la Organización con el entorno (como el enfoque competitivo de Porter). Con el paso del tiempo, la consideración de los recursos organizacionales como fuente de ventaja competitiva, fue adquiriendo importancia, ya que dentro de la caracterización de la Empresa como un sistema de activos tangibles e intangibles organizados de forma estratégica y lógica, los activos intangibles son los que están adquiriendo mayor importancia en la actualidad. Esto es debido a que cada vez más, las empresas son vistas como entidades heterogéneas, caracterizadas por sus bases únicas de conocimiento, que a su vez están asociadas a diferentes niveles de eficiencia. Tal y como argumental Foss (1997), el conocimiento tiene un componente tácito, distribuido de forma asimétrica en la Organización, puesto que reside en los individuos.

Según Barney (1991), una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está simultáneamente implementada por ningún competidor actual o potencial y ésta es sostenible cuando otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esa estrategia.

De acuerdo con la *teoría de los recursos y las capacidades*, Grant (1991) afirma que los recursos son la fuente de las capacidades de una empresa y las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, enfatiza que la clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, radica en la capacidad de integrar diferentes recursos para formar capacidades organizativas sólidas. Así las capacidades esenciales de la Organización, son aquellas que crean mayor valor y que contribuyen de forma más significativa a la ventaja competitiva (Prahalad y Hamel, 1990). Conner y Prahalad (1996), hacen referencia a las diferencias en el desempeño entre las empresas, justificándolas en base a las asimetrías que existen en el uso del conocimiento, capacidades organizacionales y recursos. Para Bueno (1998), las

diferencias en competitividad entre empresas, se deben, en gran medida, al stock de activos intangibles en posesión de cada una de ellas. Así vemos que los elementos internos, tienen una especial importancia en la empresa para obtener beneficios. También podemos afirmar que el origen de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se encuentra dentro de la propia empresa.

No obstante, debido a la importancia que han adquirido en las últimas décadas los recursos intangibles frente a los tangibles, se ha producido un giro importante en las estrategias organizacionales hacia el conocimiento (Spender y Grant, 1996). Spender (1996), afirma que la ventaja competitiva no deriva totalmente de la información asimétrica de los mercados, sino que las capacidades de incrementar rentas, se originan dentro de la propia Organización. El origen de los recursos tangibles se encuentra fuera de la Empresa, por lo que es más probable que la ventaja competitiva derive de los recursos intangibles y más concretamente del conocimiento. Este nuevo *enfoque* está *basado en el conocimiento* y pone el foco en el conocimiento como el recurso de mayor significancia estratégica para las organizaciones, al aportar valor añadido a los productos y servicios, pero cuya imitación o transferencia es muy difícil, características de gran importancia estratégica. Bajo este enfoque, se considera a Empresa como una institución que crea y aplica conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Spender, 1996), así como a una distribuidora e integradora de conocimiento (Grant, 1996), resaltando la importancia de los mecanismos de coordinación. La integración del conocimiento, es la esencia de la capacidad organizacional.

El *enfoque basado en el aprendizaje*, implica un movimiento a todos los niveles de la Organización, basado en el conocimiento. Teece et al. (1997) conceptualizan el aprendizaje organizacional como una capacidad dinámica, que permite a las organizaciones y a sus empleados generar nuevo conocimiento. Este aprendizaje ocurre a varios niveles e involucra diferentes procesos.

- Nivel individual → Está basado en la intuición, alimentada por las experiencias, imágenes y metáforas.
- Nivel grupal → Se basa en la interpretación y se alimenta a través del idioma y del diálogo.
- Nivel organizacional → Basado en la integración e institucionalización del conocimiento a través de los sistemas interactivos, del entendimiento compartido, de las rutinas y de los procedimientos.

Así, podemos afirmar que las empresas compiten a través del aprendizaje y la experiencia, en la generación de competencias, lo que eleva a la categoría de estratégico al aprendizaje organizacional, como facilitador en el proceso de creación de competencias. Spender (1996), define el aprendizaje como el proceso de experimentación y análisis, o el proceso de comunicación del conocimiento que ha sido previamente generado por otros. Szulanski (1996) insiste en que las empresas han de potenciar su transferencia interna de capacidades, algo que si bien no es sencillo, es fundamental para la mejora en el desempeño y para ser competitivo.

A partir de estos enfoques, podemos concluir que las empresas son muy heterogéneas, estando caracterizadas por un depósito de conocimiento productivo distintivo, además de tener la capacidad de aprender y aumentar su base de conocimiento. Estas características y capacidades están íntimamente ligadas a la consolidación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y a los factores que influyen en dichas ventajas competitivas.

### **2.2.2 DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO**

La importancia del Conocimiento como recurso de gran valor para la empresa, es cada vez más evidente, teniendo grandes implicaciones su naturaleza y gestión por varias razones:

- a. El conocimiento, por su naturaleza compleja, permite ventajas competitivas sostenibles.
- b. El conocimiento determina las decisiones de inversión.
- c. El conocimiento determina las relaciones en la empresa.
- d. El conocimiento potencia la socialización en la organización.

Dentro de la organización circula continuamente información que o bien ha sido adquirida o bien ha sido desarrollada dentro de la empresa. Esta información irá generando nuevo conocimiento, que se incorporará a las capacidades de la organización.

Utilizando como base la “Teoría de los Recursos y las Capacidades” (Wernerfelt, 1984), podemos considerar que la empresa moderna es un “sistema basado en el conocimiento” (Tsoukas, 1996). La importancia del Conocimiento como recurso de gran valor para la empresa, es cada vez más evidente, teniendo grandes implicaciones su naturaleza y gestión por varias razones:

- a. El conocimiento, por su naturaleza compleja, permite ventajas competitivas sostenibles.
- b. El conocimiento determina las decisiones de inversión.
- c. El conocimiento determina las relaciones en la empresa.
- d. El conocimiento potencia la socialización en la organización.

Dentro de la organización circula continuamente información que o bien ha sido adquirida o bien ha sido desarrollada dentro de la empresa. Esta información irá generando nuevo conocimiento, que se incorporará a las capacidades de la organización. La empresa basada en el conocimiento debe distinguir las principales dimensiones conceptuales de conocimiento, existente en las Organizaciones (Polanyi, 1958 y 1966; Nonaka, 1991; Spender, 1996 y Scharmer, 2000). Esta nueva concepción de la empresa, pretende dirigir eficientemente el conocimiento y

gestionar los flujos de información. Según Dutta y De Meyer (1997), el conocimiento es el resultante de una ecuación exponencial, que integra conocimiento humano con la información existente en la organización, relacionados gracias a una tecnología que permite a las personas compartir el conocimiento y el trabajo en red. Cuanto mayor es esa capacidad y esa interconectividad, más conocimiento creará. Se proponen cuatro dimensiones conceptuales:

- Dimensión Epistemológica
- Dimensión Ontológica
- Dimensión Estratégica
- Dimensión Sistémica

### **2.2.3 DIMENSION EPISTEMOLOGICA**

La Real Academia Española define la Epistemología como:

*“Teoría de los fundamentos y métodos del Conocimiento Científico”*

Dicho de otro modo, la Epistemología es la ciencia del Conocimiento, estudiando su naturaleza y su validez. La Epistemología es también la rama de la filosofía que investiga la naturaleza y el origen del Conocimiento. Los problemas de la Epistemología son la definición de Conocimiento y las formas de adquirirlo, básicamente la relación sujeto/objeto. Llamamos “sujeto” al ser cognoscente y “objeto” a todo proceso o fenómeno sobre el cual el sujeto desarrolla su actividad cognitiva. De este modo, el problema se presenta en la relación de quien conoce y lo que es cognoscible. En esencia, se trata de la naturaleza, carácter y las propiedades específicas de la relación cognoscitiva, así como de las particularidades de los elementos que intervienen en esta relación. Históricamente ha habido dos escuelas de pensamiento epistemológico:

- El Racionalismo, para la que el Conocimiento surge de las matemáticas y de la lógica.
- El Empirismo, para la que el Conocimiento surge de las Ciencias Naturales.

En este sentido, el Conocimiento puede abarcar tanto los razonamientos lógicos que podemos discernir, como el conocimiento que puede haber en todo lo que podemos observar. Dominar el conocimiento organizacional, requiere investigar la relación del conocimiento con sus diversos ordenamientos y secuencias, para descubrir las reglas y el orden natural que genera dicho conocimiento. Este dominio parte de la base de dos premisas:

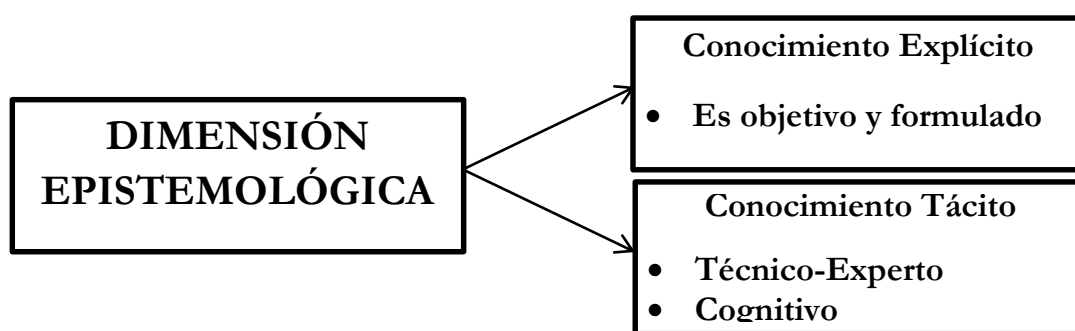
- El Conocimiento se compone de conceptos.
- Estos conceptos pueden ser ordenados de maneras diferentes y útiles.

El objetivo final es determinar el camino que vaya desde el ámbito teórico del análisis empírico, a la aplicación práctica en el entorno organizativo, por lo que las principales cuestiones a abordar serían, identificar los conceptos que representan nuestro conocimiento y la finalidad de dichos conocimientos. Así, las preguntas claves serían, ¿qué es el Conocimiento? y ¿cuál es su orden?

En sus orígenes, la epistemología partía del principio de que el Conocimiento puede ser estudiado de forma universal y objetiva, prescindiendo de procesos cognitivos particulares (Epistemología Representativa), sin embargo, esta visión de la Epistemología ha ido perdiendo validez, debido a que los investigadores modernos han descartado que el Conocimiento sea un elemento con categoría de universalidad y que pueda ser estudiado como tal (Epistemología Constructivista). La Epistemología Constructivista afirma que el Conocimiento es una construcción sucesiva, individual y social, lo que implica que el conocimiento humano no se

recibe de una forma pasiva, sino que es procesado y construido activamente como función adaptativa y de organización de experiencias y vivencias.

El Conocimiento, en su dimensión epistemológica y desde la perspectiva construccionista (Brown y Duguid, 1991; Astley y Zammuto, 1992; von Krough, Roos y Slocum, 1994; Nonaka, 1991, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995) puede ser Tácito y Explícito.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 3:** *Esquema de la Dimensión Epistemológica*

#### **2.2.3.1 Conocimiento Explícito**

Para Nonaka y Takeuchi (1995), el Conocimiento Explícito es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Choo (1998) dice que el Conocimiento Explícito puede ser clasificado como basado en objetos o basado en reglas. Puede estar basado en objetos, cuando se codifica en palabras, números, fórmulas o hechos tangibles como equipos, documentos o modelos y puede estar basado en reglas, cuando se codifica como reglas, rutinas o procedimientos operativos estándares. Según Alavi y Leidner (2001), es aquel conocimiento que es articulado, codificado y comunicado en forma simbólica y/o lenguaje natural. Alegre Vidal (2004) lo define como aquél que puede ser expresado con palabras y números,

y puede ser fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Un ejemplo es el manual de usuario que se entrega en la compra de un producto electrónico, el cual contiene conocimiento sobre el uso apropiado del producto.

Es el conocimiento más fácil de gestionar, ya que puede ser recopilado y almacenado de diferentes formas.

Según la Epistemología Representativa, todo el conocimiento es explícito.

#### **2.2.3.2 Conocimiento Tácito**

Las competencias básicas inimitables basadas en el conocimiento, para que puedan llegar a ser la base de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, deben poder transmitirse fácilmente dentro de la empresa que las tiene, pero tiene que ser difícil de transmitir a otras empresas. El conocimiento que no se puede transmitir, es propiedad de unos pocos empleados, en vez de ser propiedad de la organización y tendrá un impacto muy limitado en la capacidad de generar valor para ésta. Por otro lado, el conocimiento que puede extenderse dentro de una empresa, puede generalmente también extenderse a través de sus fronteras a otras empresas, convirtiéndose así en una mejora generalizada de la industria, en lugar de convertirse en la base de una ventaja competitiva sostenible. Para escapar de la paradoja, el conocimiento, las competencias y los recursos capaces de proporcionar ventajas competitivas sostenibles, deben ser ampliamente transferibles dentro de la organización, pero muy difíciles de copiar o desarrollar por otras empresas. Todos estos requisitos sólo los cumple el Conocimiento Tácito.

El Conocimiento Tácito, al contrario que el Conocimiento Explícito, es subjetivo, lo que dificulta su articulación y verbalización y lo hace difícil de expresar, formalizar y compartir. Está basado en la experiencia personal y en las emociones. El creador del concepto de Conocimiento Tácito fue Polanyi (1967) argumentando que lo que



conocemos es el resultado de nuestra habilidad de percibir, reflexionar y actuar de manera adecuada. Afirmar que hay conocimiento de habilidades que no puede ser transmitido verbalmente. Una de sus frases más famosas es:

*"Conocemos más de lo que podemos decir"*

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que el conocimiento tácito se encuentra arraigado en acciones y experiencias dentro de un contexto específico, así también se encuentra profundamente enraizado en la experiencia personal, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona. Leonard y Sensiper (1998) definen el Conocimiento Tácito, como la capacidad de la mente humana para dar sentido a la colección de experiencias vividas y a conectar pausas desde el pasado al presente y al futuro. Es aquel conocimiento no visible, muy personal y difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otras personas. Incluye elementos tales como los puntos de vista subjetivos o las intuiciones. El Conocimiento Tácito tiene la característica de no ser fácilmente comunicable mediante palabras, números o dibujos, en su lugar, requiere personas, generalmente equipos de personas, para aplicarlo y transferirlo. La creación de conocimiento tácito organizativo requiere normalmente repetidas interacciones entre las personas a lo largo del tiempo. Sveiby (1998) afirma que la competitividad de las empresas está basada en el Conocimiento Tácito.

Pese a la práctica unanimidad sobre la mayor importancia del Conocimiento Tácito frente al Explícito, hay autores que advierten que no son tan diferenciables como podría parecer. Polanyi (1975) señala que el conocimiento tácito y el explícito son mutuamente dependientes ya que el primero es la base para desarrollar e interpretar el conocimiento explícito. Tsoukas (1996) habla en la misma línea, señalando que ambos conocimientos están mutuamente constituidos, no siendo entendible el uno sin el otro. No obstante, Polanyi señala que la mayor parte del cuerpo de conocimiento se compone de conocimiento tácito, es decir, conocimiento que no puede ser fácilmente articulado y por lo tanto, sólo está en las manos y la mente de

las personas y se manifiesta a través de sus acciones. El conocimiento explícito, es decir, el conocimiento que ha sido capturado y codificado en manuales, procedimientos y normas, es fácil de difundir, pero es sólo la punta del iceberg. También afirma que la transferencia de conocimiento tácito es mucho más compleja, porque requiere algo más que la codificación. A menudo, se inserta dentro de los procesos cognitivos de los individuos o está profundamente arraigado en los procesos rutinarios y no rutinarios de la cultura y los valores únicos de una organización. Precisamente esto es lo que dificulta su transmisión, siendo la razón por la que este conocimiento es una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que es muy difícil transmitir, copiar o imitar. Desafortunadamente, el conocimiento tácito es difícil de gestionar por las organizaciones, ya que está dentro de las personas, no siendo un conocimiento que pueda ser consultado en cualquier momento ni por cualquier medio, como puede serlo un manual con la información explícitamente registrada. Difundir el conocimiento tácito dentro de la organización tampoco es tan rápido y sencillo como el conocimiento explícito.

El Conocimiento Tácito, por tanto, está profundamente arraigado a la acción, los procedimientos, rutinas, compromisos, ideales, valores o emociones. Así, este conocimiento incluye diferentes elementos:

- Hedlund (1994) dice que el Conocimiento Tácito incluye tanto destrezas, experiencias y capacidades como modelos mentales.
- Para Nonaka y Takeuchi (1995) incluye elementos técnico-expertos y cognitivos.
- Según Scharmer (2000) el Conocimiento Tácito incorpora el conocimiento materializado y el conocimiento tácito no materializado.

A partir de lo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), haremos la distinción entre dos tipos de conocimiento tácito:

1. **Tácito técnico-experto:** Incluye todas las habilidades y competencias informales, denominadas “know-how” de cada individuo. Es un conocimiento basado en la experiencia de la acción.
2. **Tácito cognitivo:** Que es básicamente la percepción del mundo que tiene cada persona, conformada por las creencias, valores, filosofías, etc... Es un conocimiento basado en una experiencia estética.

Según Scharmer (2000), la distinción entre estos dos tipos de conocimiento tácito es importante por las siguientes razones:

- Los fundamentos epistemológicos y la experiencia fenomenológica de ambos tipos de conocimiento, son distintas.
- El tipo de infraestructura de ambos tipos de conocimiento es diferente.
- La única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en entornos altamente competitivos y rápidamente cambiantes, es el conocimiento tácito cognitivo.

Así pues, en la Dimensión Epistemológica del Conocimiento, hay tres clases de conocimiento:

1. Conocimiento Explícito
2. Conocimiento Tácito técnico-experto
3. Conocimiento Tácito cognitivo

#### **2.2.4 DIMENSION ONTOLOGICA**

Esta dimensión efectúa un análisis cognitivo del conocimiento en las organizaciones, se refiere a los miembros individuales de la organización, sus grupos y la organización en su conjunto (Nonaka y Takeuchi, 1995; Crossan, Lane y White, 1999), por lo tanto desde esta dimensión, se considera el conocimiento como individual y social. Se analiza la manera en que los individuos, a través de sus

experiencias generan conocimiento y los mecanismos a través de los cuales es transmitido al resto de la organización.

Desde la perspectiva constructivista y en sentido estricto, sólo los individuos generan conocimiento, ya que está íntimamente ligado a la persona, lo que implica que las organizaciones no podrían generar conocimiento de forma independiente a los individuos que las componen. No obstante, este conocimiento individual, compartido entre los miembros de la organización, puede dar origen a un conocimiento que no sea únicamente la suma de los conocimientos individuales, sino que puede producir efectos multiplicadores, algo de vital importancia para la supervivencia a largo plazo de la organización (Spender, 1996). Así, el conocimiento organizativo, ya no depende de los individuos de forma específica (Argyris y Schön, 1978).

Nonaka y Takeuchi (1995) conciben el conocimiento individual y el conocimiento colectivo como dos representaciones de la dimensión ontológica del conocimiento. Esta dimensión contempla diferentes niveles de análisis, de cuya interacción surge el conocimiento. Estos niveles de análisis son:

- Individual
- Grupal
- Organizacional
- Interorganizacional

Para Brown y Duguid (1998), pese a que el conocimiento se considere de propiedad individual, gran parte del conocimiento es producido y almacenado colectivamente. Los autores definen el concepto de “*comunidades de práctica*”, como la generación de conocimiento cuando se trabaja en equipo, de forma colectiva, ya que se genera una visión compartida sobre lo que se hace, cómo lo hace y cómo se relaciona con otros equipos. Por su parte, Teece (1998) dice que el conocimiento está tanto en los

individuos como a nivel colectivo, lo que permite desarrollar diferentes capacidades. Entiende que aunque el conocimiento está originado por la experiencia y habilidades de las personas, las empresas facilitan estructura, tanto física como social y los recursos que permiten que el conocimiento de lugar a las capacidades. Davenport y Prusak (1998) definen el conocimiento como el flujo en el que se mezclan la experiencia, valores importantes, información contextual y puntos de vista individuales, que posibilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los individuos. En las organizaciones se encuentra no sólo en documentos formales, sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas. Bueno (2000), habla de la importancia y la amplitud conceptual del conocimiento organizacional, ya que concibe a la organización como un sistema social compuesto por personas, con sus valores y actitudes, sus conocimientos y capacidades y por un conjunto de relaciones personales y grupales que se producen en ella. Nonaka et al. (2000) dicen que el conocimiento es un activo creado y mantenido de forma colectiva, a través de la interacción entre individuos, más que creados de forma individual. Tsoukas y Vladimirou (2001) afirman que el conocimiento es la capacidad individual para realizar distinciones o juicios en relación a un contexto, teoría o ambos. Esta capacidad implica dos cosas:

- a. La habilidad del individuo para realizar distinciones.
- b. La situación de un individuo dentro de un sistema colectivo.

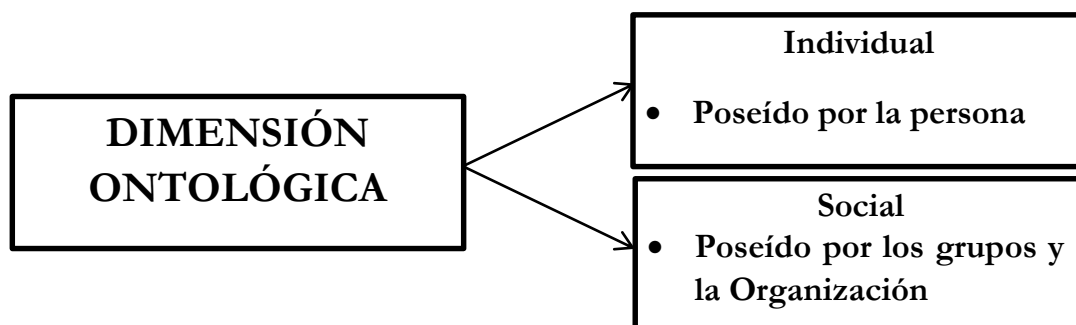
Los autores hablan de conocimiento organizacional cuando los individuos son capaces de realizar distinciones dentro de un entorno organizativo, respetando las reglas producidas en ese entorno. Desde la psicología cognitiva o la sociología, también ha habido importantes aportaciones al respecto. Así, Walsh y Ungson (1991), entienden que el conocimiento está presente en los miembros de la organización, los roles y la estructura organizativa, los procedimientos y prácticas, la cultura y en la estructura física del lugar de trabajo. McGrath y Argote (2002)

consideran que el conocimiento forma parte de tres elementos en la organización, como son las personas, las herramientas y las tareas. Así, las personas representan el componente humano de la organización, las herramientas comprenden el componente tecnológico y las tareas representan los objetivos, intenciones y propósitos.

Tras analizar todas estas aportaciones, vemos que el conocimiento organizativo es en realidad conocimiento compartido dentro de la organización y por tanto no depende de ningún individuo en concreto. Para que los individuos transmitan sus conocimientos, hace falta que se cumplan dos requisitos:

1. La presencia de relaciones, ya sean de carácter formal como informal, que permitan la comunicación entre los individuos, para generar conocimiento organizativo.
2. La existencia de una identidad basada en valores y planteamientos estratégicos de la organización, que sirva como nexo de unión entre los individuos y permita alinear el conocimiento organizativo generado, con las metas y objetivos de la organización.

Por tanto, sino hay lenguaje e identidad, no hay sistema organizativo que genere conocimiento, por eso en entornos dinámicos, diversos y complejos, el conocimiento organizacional no está en los individuos, sino en las interacciones.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 4:** *Esquema de la Dimensión Ontológica*

### 2.2.5 DIMENSION ESTRATEGICA

La dimensión estratégica se basa en la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993), implementada por las aportaciones que incluyen al Conocimiento como un recurso fundamental que mejora el resultado y el valor de las organizaciones (Connor y Prahalat, 1996) y proporciona ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Porter, 1980; Barney, 1991). Sin embargo, en las organizaciones, nos podemos encontrar distintos tipos de conocimiento, pero no todos ellos son estratégicos. Para que el conocimiento pueda ser estratégico, ha de cumplir cuatro criterios:

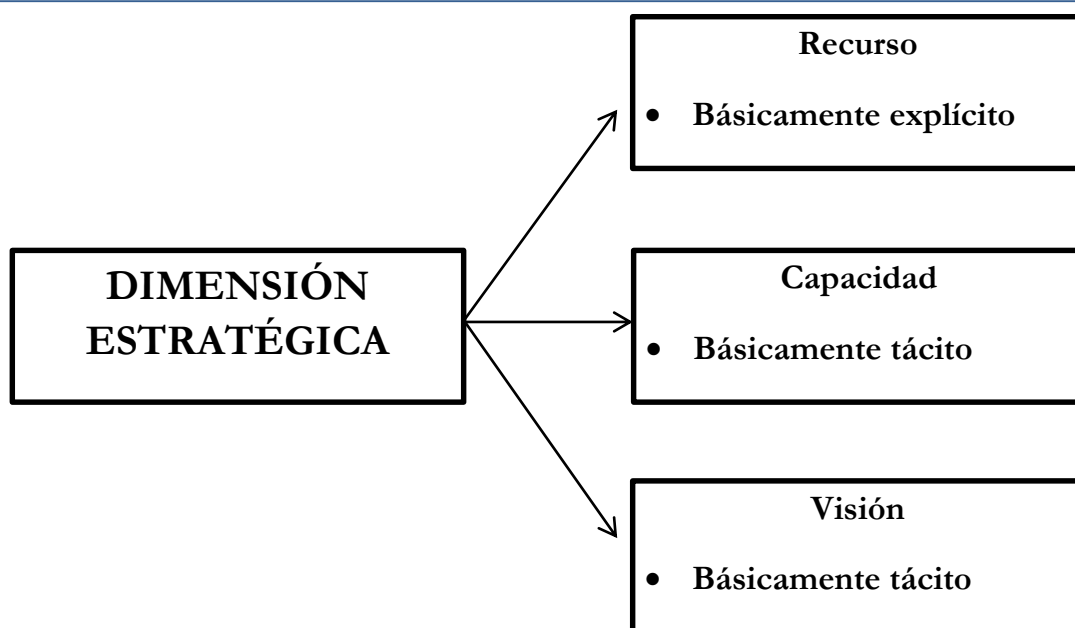
1. Movilidad Imperfecta
2. Dificultad de imitación
3. Dificultad de sustitución
4. Durabilidad

Según Bueno y Morcillo (1997), Bueno y Salmador (2000) y Bueno (2002), desde la perspectiva construccionista, los recursos intangibles están basados en el conocimiento explícito, mientras que las capacidades están basadas en el

conocimiento tácito técnico-experto y la visión está basada en el conocimiento tácito cognitivo. Así mismo, Polanyi (1958 y 1966) nos dice que el conocimiento explícito se puede codificar, almacenar, compartir, transferir y volver a utilizar. A diferencia de éste, el conocimiento tácito es mucho más difícil de codificar, lo que hace mucho más complicada su gestión. Así pues, desde el punto de vista estratégico, el conocimiento tácito es más fácil de proteger que el conocimiento explícito, por lo que vemos que es el que cumple con los requisitos para ser considerado estratégico para la organización.

En la literatura sobre Creación de Conocimiento, se ha dado más importancia al conocimiento tácito, precisamente por esa mayor dificultad de imitar, sustituir y transferir, centrándose en el papel que desempeña el directivo, como elemento que distribuye y coordina el conocimiento como cualquier otro recurso (Grant, 1996). Desde la perspectiva construccionista, los directivos no pueden gestionar o dirigir la experiencia de las personas de la organización, ni sus modelos mentales, ya que son subjetivos y están vinculados directamente a los individuos, sin embargo, tal como exponen Nonaka y Takeuchi (1995), lo que sí puede hacer es crear un contexto favorable que permita que estas formas de conocimiento puedan emerger. Según Lissack y Ross (1999), la misión del directivo es dirigir organizaciones que provoquen interacciones y creen contextos.





Fuente: Elaboración propia

**Figura 5:** *Esquema de la Dimensión Estratégica*

### 2.2.6 DIMENSION SISTÉMICA

La dimensión sistémica hace referencia a las relaciones de dependencia que mantiene un conocimiento con otros sistemas de conocimiento, que poseen diferentes individuos o grupos en la empresa. El desarrollo de la actividad de la empresa lo realizan equipos de trabajo integrados por personal de diferentes áreas funcionales, creándose una dependencia entre los grupos que hace que el conocimiento de uno de ellos, carezca de valor sin la presencia del otro. Es importante establecer el nivel de observación (Cook y Brown, 1999), ya que ésta se puede hacer a nivel individual, a nivel de equipo o a nivel de organización. En esta observación, cada elemento está abierto a los datos, pero cerrado con respecto al conocimiento, ya que para que éste tenga lugar, es necesario un proceso de interpretación basado en el aprendizaje y en los modelos mentales.

Según Bueno (1974, 1997), el concepto de organización como sistema, se puede formular en base a la relación siguiente:

- Input: Entendido éste como datos que reciben los individuos o grupos. Los datos representan un conjunto discreto de elementos de conocimiento, es decir, hechos objetivos, sucesos y transacciones.
- Proceso: Es el tratamiento técnico con los procesos de datos, característicos de la informática, para ser convertidos en información, que se define como el conjunto de datos estructurados que tienen un significado para el sujeto de conocimiento y para un momento concreto, pero ha de cumplir con los principios de estar contextualizada, categorizada, categorizada, calculada, corregida y condensada.
- Output: Es el resultado final, definido como conocimiento. La información es transformada en conocimiento del elemento que la internaliza o se incorpora a su mente a través de procesos de aprendizaje. Podemos definirlo como el conjunto de experiencias, valores, información en contexto, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias, con el fin de poder comparar, sacar consecuencias, relacionar y conversar.

A parte de resaltar la distinción entre el nivel de conocimiento individual y el colectivo, es importante introducir el concepto de sistema de conocimiento, que lo definen como el conocimiento tácito colectivo desarrollado en comunidad a través del tiempo, mediante interacciones entre individuos del grupo. Prahaland y Hamel (1994) utilizan también el concepto de sistema de conocimiento agregándole el conocimiento codificado cuya coordinación sea compleja. Es importante señalar que el hecho de que el conocimiento sea codificado no significa que sea bien entendido por los receptores.

Según Scharmer (2000), las organizaciones operan de forma consciente o inconsciente, con doce (12) tipos de conocimiento por enfoques conjuntos empleados. Son los siguientes:

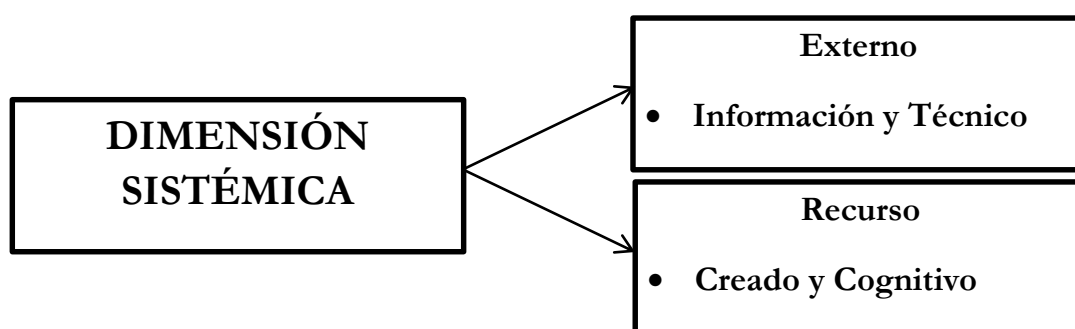
1. Enfoque epistemológico / conocimiento explícito, conjuntamente con Enfoque ontológico / conocimiento en acción (resultados): *Conocer qué.*
2. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito técnico, conjuntamente con Enfoque ontológico / conocimiento en acción (resultados): *Conocimiento en uso.*
3. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito cognitivo conjuntamente con Enfoque ontológico / conocimiento en acción (resultados): *Reflexión en acción.*
4. Enfoque epistemológico / conocimiento explícito conjuntamente con Enfoque ontológico / proceso estratégico: *Conocer cómo.*
5. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito técnico conjuntamente con Enfoque ontológico / proceso estratégico: *Teoría en uso.*
6. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito cognitivo conjuntamente con Enfoque ontológico / proceso estratégico: *Imaginación en acción.*
7. Enfoque epistemológico / conocimiento explícito conjuntamente con Enfoque ontológico / modelización mental: *Conocer por qué.*
8. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito técnico conjuntamente con Enfoque ontológico / modelización mental: *Cultura y metafísica en uso.*
9. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito cognitivo conjuntamente con Enfoque ontológico / modelización mental: *Inspiración en acción.*
10. Enfoque epistemológico / conocimiento explícito conjuntamente con Enfoque ontológico / recreación cognitiva: *Conocer por/para.*
11. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito técnico conjuntamente con Enfoque ontológico / recreación cognitiva: *Ética/Estética en uso.*
12. Enfoque epistemológico / conocimiento tácito cognitivo conjuntamente con Enfoque ontológico / recreación cognitiva: *Intuición en acción.*

Las dos piedras angulares son los enfoques que se corresponden con *Conocer qué* sobre los resultados e *Intuición en acción*, que se reforma y reformula a ella misma y a las once acciones corporativas restantes. Por otro lado, también es muy importante para este trabajo la denominada *Reflexión en acción*, ya que hace referencia a un conocimiento no materializado, pero sí a “cosas” inmateriales que están evolucionando y desarrollándose. Cuando el conocimiento es considerado como algo encarnado y utilizado en la actividad diaria, el énfasis recae en el conocimiento tácito técnico. Polanyi (1975), plantea que el conocimiento no es una realidad externa a quien lo describe, sino que está en medio de ella.

En cuanto al origen y a la fuerza que mueve la espiral del conocimiento (conocimiento tácito cognitivo), se considera conveniente resaltar las aportaciones hechas por algunos autores, tales como:

1. Nishida (1990), plantea que en esta fase, el conocimiento es una realidad incipiente, todavía no representada, que es traída a la existencia a través de un acto de *Intuición en acción*. Entendida la intuición como la experiencia pura.
2. Nonaka y Konno (1998), hablan de conocimiento *Autotrascendente* y lo llaman “Ba”, que significa compartir espacios para las relaciones emergentes, así que el espacio puede ser tanto físico (oficinas, lugar de negocios, aulas de clase, laboratorios, etc.), virtual (e-mail, telecomunicaciones, etc.) y mental (experiencias compartidas, ideas, ideales o cualquier combinación de estas).
3. Schön (1983), se refiere como *Reflexión en acción* a pensar en lo que se hace mientras se está haciendo.
4. Senge (1990 y 2000), lo denomina *Dominio personal*, cuando habla de sentir campos emergentes. Este autor centra el estudio del aprendizaje organizacional, en cuanto a su dimensión ontológica, en el plano organizativo transmitiendo el individual y el grupal.

5. Kalthoff, Nonaka y Nueno (1991), cuando hablan que las fuentes de creación de conocimiento, dicen que tiene que ver con la belleza, la bondad y la verdad. Apoyándose en estos tres elementos, se pueden permitir saltos radicales y productos rupturistas.
6. Prahaland y Hamel (1994), plantean que el conocimiento *Autotrascendente* tiene el mayor efecto de palanca, pero también es el más difícil de conseguir.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 6:** *Esquema de la Dimensión Sistémica*

### 2.2.7 MODELOS DE CREACIÓN DE COCIMIENTO

Para gestionar con éxito el conocimiento, hay diferentes modelos teóricos que permiten conceptualizar la forma de operar, con el fin de coordinar las actuaciones que permitan producir los beneficios esperados. Todos los modelos presentan diferentes perspectivas sobre los elementos conceptuales fundamentales que forman la estructura de creación de conocimiento. Pese a que hay más trabajos que estudian la creación de conocimiento en las organizaciones, los que se seleccionan para su análisis, se hace en base a una serie de características:

1. Representan un enfoque holístico para la creación de conocimiento, es decir, que son integrales, y tienen en cuenta todas las dimensiones, como son las personas, procesos, organización y tecnología.
2. Se han revisado y discutido ampliamente por la comunidad investigadora.
3. Los modelos se han probado en la práctica y se han implementado, siendo constatada su fiabilidad y validez.

#### **2.2.7.1 Modelo de Von Krogh y Roos**

El modelo de Von Krogh y Roos (1995), distingue entre conocimiento individual y conocimiento social, en base a un enfoque epistemológico de la creación de conocimiento organizacional. Se le conoce como el Modelo de Epistemología Organizacional.

Desde la perspectiva cognitiva (Varela et al., 1991), se expone que un sistema cognitivo crea representaciones y que el aprendizaje se produce cuando esas representaciones son procesadas. El modelo de Epistemología Organizacional, ve la organización como un sistema de auto-organización, en el que los individuos absorben información a través de los sentidos y la utiliza para construir sus modelos mentales. El cerebro está basado en la lógica y la deducción, por lo tanto recoge la información del entorno y la procesa de forma lógica, para generar alternativas de actuación. Por lo tanto, la capacidad cognitiva de una organización depende de la movilización de recursos cognitivos individuales, es decir, de los individuos que forman parte de la misma. La perspectiva conectiva, por otro lado, es más holística que reduccionista. Desde esta perspectiva, se supone que el aprendizaje es esencialmente un proceso de creación de redes. Así la organización ha de estar formada por individuos conectados entre sí a través de relaciones sociales fluidas, que permitan que surja un conocimiento colectivo a partir del conocimiento individual socializado.

Von Krogh y Roos adoptan la perspectiva conectiva. En su modelo de epistemología organizacional, el conocimiento reside tanto en los individuos como en la organización y el ámbito social, en las relaciones entre los individuos. El conocimiento se dice que está encarnado, es decir, que todo lo conocido, es conocido por alguien. Esto tiene que ver con la naturaleza del conectivismo, que sostiene que no puede haber conocimiento sin conocedor, a diferencia del cognitivismo, que habla del conocimiento como una entidad abstracta. Esta concepción del conocimiento organizacional está en la línea con el concepto de conocimiento tácito, que es difícil de transmitir y que tiene una fuerte dependencia de los vínculos sociales entre las personas, para que pueda ser transmitido. Según los autores, hay cinco factores clave en la creación de conocimiento organizacional. La mentalidad de los empleados, la comunicación en la organización, la estructura organizacional, las relaciones entre los integrantes de la organización y la gestión de los recursos humanos. Estos son los factores a gestionar para conseguir innovación y ventajas competitivas sostenibles.

#### **2.2.7.2 Modelo de Nonaka y Takeuchi**

Nonaka y Takeuchi (1995) estudiaron el éxito de las empresas japonesas al conseguir creatividad e innovación. Las empresas japonesas son un enigma para las occidentales, ya que no son especialmente destacables en ámbitos como la eficiencia o su habilidad manufacturera, ni siquiera por tener prácticas de gestión de recursos humanos especiales. Lo que encontraron los autores, es que las empresas japonesas estaban lejos de un procesamiento mecanicista del conocimiento objetivo. En lugar de ello, descubrieron que la innovación derivaba de ideas subjetivas. El modelo de Nonaka y Takeuchi, tiene sus raíces en un modelo holístico de creación de conocimiento y gestión de la “serendipia”. Para crear conocimiento y generar innovación, a parte de la dimensión epistemológica (conocimiento tácito y explícito), hay que considerar la dimensión ontológica, en sus tres niveles de intercambio de conocimiento, individual, grupal y organizacional.

Los autores argumentan que un factor clave del éxito de las empresas japonesas, es otorgar más importancia al conocimiento tácito que las empresas occidentales. Éstas últimas consideran conocedor y conocido como elementos independientes, dando mayor importancia a la transmisión y almacenamiento del conocimiento explícito, mientras que las empresas japonesas, resultado de la cultura de su país, creen en la unidad de cuerpo y mente. Esto hace que para los japoneses sea más fácil involucrarse y comprometerse con el conocimiento grupal, de tácito a explícito en la dimensión epistemológica y del individuo al grupo en la dimensión ontológica. Gracias a esto, las empresas japonesas son capaces de innovar, mirar al futuro y anticiparse a los cambios, mientras las grandes compañías occidentales son mucho más reacias a cambiar los modelos de negocio que en el pasado las encumbraron a lo más alto.

#### *Proceso de creación del Conocimiento Organizacional*

El proceso de creación del conocimiento siempre comienza con el individuo, con una idea, una intuición o un concepto nuevo. De la misma manera, un trabajador con muchos años de experiencia, desarrolla unas habilidades en los procesos y posibles innovaciones, que pueden representar un ahorro económico importante para la organización. Así, en cada uno de estos casos, un individuo con conocimiento particular de carácter tácito, genera un conocimiento valioso para la organización. En muchos casos, este conocimiento surge de forma inesperada o no planificada.

#### *Conversión del Conocimiento*

Según Nonaka y Takeuchi, para que surja el conocimiento, debe existir interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, lo que los autores denominan como conversión del conocimiento. Hay cuatro formas:

1. *Socialización* → *de conocimiento tácito a conocimiento tácito*. Consiste en el intercambio de conocimiento a través de relaciones sociales habituales,



llegando a entendimientos mutuos mediante el intercambio de ideas o modelos mentales, para llegar a ideas nuevas. También se puede adquirir conocimiento tácito directamente de otras personas sin utilizar el lenguaje, teniendo como ejemplo el aprendiz que aprende de su maestro por la observación, imitación y práctica.

La socialización es una de las formas más fáciles de intercambiar conocimientos, pero su gran inconveniente es que no se difunde porque rara vez es capturado, manteniéndose sólo en la mente de los participantes originales. El conocimiento tácito complejo incorpora tanto el conocimiento adquirido, como la forma de pensar del individuo, por lo que es imposible desligarlos de su comportamiento (Davenport y Prusak, 1998). Esto significa que el conocimiento tácito no está estrictamente ligado al uso del lenguaje, sino más bien a la experiencia y a la capacidad de transmitirla y compartirla. La socialización, consiste pues en el intercambio de experiencias a través de la observación, la imitación y la práctica. El contenido generado de este modo es el conocimiento compartido.

2. *Externalización* → *de conocimiento tácito a conocimiento explícito*. Se puede considerar como el proceso de creación de conocimiento por excelencia, en el cual el conocimiento tácito se transforma en explícito, a través de metáforas, analogías, conceptos, proposiciones teóricas o modelos. Así, los individuos son capaces de articular el conocimiento tácito, para que éste sea tangible de alguna manera para los demás, pudiendo ser almacenado e incluso actualizado. El contenido general de este modo, es el conocimiento conceptual.
3. *Combinación* → *de conocimiento explícito a conocimiento explícito*. La recombinación de diferentes tipos de conocimientos explícitos a través de reuniones, conversaciones o redes de conocimiento, para conseguir nuevos conocimientos explícitos. En otras palabras, la combinación se produce

cuando los conceptos se ordenan y sistematizan en un sistema de conocimiento. Con la combinación se crea el conocimiento sistémico.

4. *Internalización* → *de conocimiento explícito a conocimiento tácito*. Tiene que ver con la asimilación de conocimiento explícito, que una vez adquirido y entendido, es revisado y acoplado a los modelos mentales del individuo. Este conocimiento explícito se incorpora a la base del conocimiento tácito a través de la experiencia, generando el conocimiento operacional.

#### Espiral del Conocimiento

La creación de conocimiento depende de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, a través de las cuatro formas de conversión del conocimiento. La espiral del conocimiento nos muestra cómo organizar y sistematizar el conocimiento tácito individual. Las organizaciones crean y desarrollan herramientas, estructuras y modelos para acumular y compartir conocimiento. La espiral del conocimiento es una actividad continua de intercambio y conversión de conocimiento entre los individuos y con la organización. Los dos pasos más difíciles son los que implican un cambio en el tipo de conocimiento, a saber, la internalización que convierte el conocimiento explícito en conocimiento tácito y la externalización que convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Estos dos pasos requieren un alto grado de compromiso personal, lo que supone un proceso de reinventarse a uno mismo, al grupo y a la organización.

#### Condiciones para la creación de conocimiento organizacional

1. Intención: Fijación de metas y formulación de estrategias de negocio que permitan conseguirlas.
2. Autonomía: Los individuos deben actuar de forma autónoma, involucrada y auto-organizado en equipos multidisciplinarios.
3. Fluctuación y caos creativo: Condición que estimula la interacción de la organización con el entorno.

4. Redundancia: Existencia de información que va más allá de las necesidades operacionales inmediatas de los miembros de la organización. Es positivo la existencia de equipos de trabajo que compitan por el mismo tema y que haya una rotación estratégica de personal.
5. Variedad requerida: Diversidad interna que coincida con la variedad y diversidad del entorno, para proporcionar a la organización un acceso más rápido a la información necesaria.

### **2.2.7.3 Modelo de Choo**

Choo (1998) ha descrito un modelo de creación de conocimiento que la expresión “tener sentido” (*Sensemaking*), la creación de conocimiento y la toma de decisiones. El modelo se centra en cómo es seleccionada la información, para incluirse posteriormente en las actuaciones de la organización. Cada fase, creación de sentido, creación de conocimiento y toma de decisiones, tiene como detonante un estímulo exterior. En la etapa de “tener sentido”, se intenta dar sentido a la información que proviene del exterior, identificándola y filtrándola, para posteriormente interpretarla de forma compartida por los individuos de la organización.

Weick (2001) propuso una teoría de dar sentido, describiendo cómo el caos se transforma en procesos racionales y ordenados, a través de la interpretación compartida de los individuos. Tener sentido, pues, se puede considerar como un sistema integral en el que los individuos construyen su propia representación de la realidad, mediante el intercambio y por la comparación de los eventos pasados. El autor propone que dar sentido en las organizaciones, está compuesto de cuatro procesos:

1. El cambio ecológico: Hace referencia a un cambio de ambiente en el entorno, que desencadena un cambio en la organización.

2. Promulgación: Trata de construir, modificar o eliminar elementos del contenido, es decir, trata de aclarar el contenido de la información a utilizar en los procesos posteriores.
3. Selección: Es la fase en la que los individuos interpretan y justifican los cambios observados, seleccionando lo que consideran importantes para la actuación de la organización.
4. Retención: Proporciona a la organización un soporte de almacenamiento de experiencias exitosas de creación de sentido. Este activo puede ser utilizado en el futuro para interpretar nuevos cambios y ofrecer una visión coherente a la organización sobre las acciones futuras a adoptar.

La creación de conocimiento amplía las opciones en la toma de decisiones, aportando nuevos conocimientos y nuevas competencias. El resultado se implementa con estrategias innovadoras que amplían la capacidad de la organización de tomar decisiones informadas y racionales. La toma de decisiones se basa en identificar y evaluar alternativas, mediante el procesamiento de la información y el conocimiento disponible.

Choo considera que el éxito de la creación de conocimiento conduce a una fase superior donde se generan las llamadas organizaciones inteligentes y las define como aquellas capaces de percibir y procesar información, crear conocimiento a partir de la información procesada y utilizar el conocimiento para la toma de decisiones de manera eficaz.

#### **2.2.7.4 Modelo de Wiig**

Wiig (1993), basa su modelo de creación de conocimiento, en el principio de que para que el conocimiento sea útil y valioso, éste debe ser organizado. Además, el conocimiento debería ser organizado en función del uso que se le vaya a dar. Algunas dimensiones útiles de este modelo son:

1. Exhaustividad: Aborda la cantidad de conocimiento relevante disponible en una fuente determinada. Las fuentes pueden ser mentes humanas o bases de conocimiento, es decir, el conocimiento puede ser tácito o explícito.
2. Conectividad: Hace referencia a las relaciones definidas entre los diferentes objetos de conocimiento. Cuanto más conectada está una base de conocimiento, más coherente será el contenido y mayor será su valor.
3. Congruencia: Una base de conocimiento tiene congruencia cuando todos los hechos, conceptos, perspectivas, valores y juicios sobre los objetos de conocimiento son consistentes.
4. Perspectiva y propósito: Se refieren al fenómeno por el cual “sabemos algo”, pero a menudo, desde un punto de vista particular o para un propósito específico. Organizamos la mayor parte del conocimiento mediante la doble dimensión de la perspectiva y el propósito.

El modelo de Wiig va a definir diferentes niveles de internalización del conocimiento. En general, hay un proceso continuo de internalización desde el nivel más bajo, el principiante “que no sabe nada”, que no tiene ni siquiera constancia de que el conocimiento existe y el conocimiento que se extiende hasta el nivel de dominio, donde hay constancia, no sólo del conocimiento disponible, sino también para qué sirve y qué hacer con él. Wiig define tres formas de conocimiento:

- a) Conocimiento público: Se explica y enseña de forma sistemática y es de dominio público.
- b) Experiencia compartida: Son activos de conocimiento cuya propiedad pertenece en exclusiva a trabajadores que lo comparten en su trabajo y forma parte de la tecnología que utilizan. Esta forma de conocimiento se comunica generalmente a través del lenguaje y representaciones especializadas.
- c) Conocimiento personal: Es la forma menos accesible, pero más completa, de conocimiento. Por lo general, es más tácita que explícita y no se utiliza de manera consciente.

Además de las tres formas principales de conocimiento, Wiig define cuatro tipos de conocimiento:

- Hechos: Se ocupa de los datos, mediciones y lecturas, por lo general observables y de contenido verificable.
- Conceptual: Este conocimiento implica sistemas, conceptos y perspectivas.
- Expectativas: Hace referencia a los juicios, proposiciones teóricas y expectativas de las personas que poseen el conocimiento, como son las corazonadas o la intuición.
- Metodológico: Se ocupa del razonamiento, las estrategias y los métodos de toma de decisiones.

*Resumen a grandes rasgos de los cuatro modelos:*

*Von Krogh y Roos*

- Objetivo: Recaltar la importancia de la creación de conocimiento en las personas hasta el punto que cuentan las emociones.
- Aportaciones: Proponen la existencia de un facilitador de conocimientos en las organizaciones, con el fin de fomentar las relaciones y comunicación dentro de la empresa.

*Nonaka y Takeuchi*

- Objetivo: Informar sobre cómo las organizaciones pueden crear y promover el conocimiento.
- Aportaciones: Distingue dos calases de conocimiento, el tácito y el explícito. Reconoce la existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual.

*Modelo de Choo*

- Objetivo: Su modelo trata de conducir a las organizaciones a una estado superior para denominarlas "organizaciones inteligentes".
- Aportaciones: Representa la gestión de la información como un ciclo constante de 6 actividades: identificación de las necesidades de la información, adquisición, organización y almacenamiento, desarrollo de productos y servicios, distribución y uso de la información.

#### *Modelo de Wiig*

- Objetivo: Reforzar el uso del conocimiento.
- Aportaciones: Describe el contenido del conocimiento, su localización, su proceso de recolección, su distribución y localización.

### **2.2.8 ENFOQUES DE LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO**

Desde la lógica de la triple perspectiva, se establecen varios enfoques para explicar la naturaleza del conocimiento:

1. Enfoque representativo: Integra los enfoques de la epistemología cognitiva y de la epistemología conectiva. Está representado por un conjunto de relevantes autores, que se basan en los siguientes supuestos:
  - El conocimiento es representable, abstracto, específico para cada tarea y orientado hacia la resolución de problemas.
  - El potencial de aprender radica en la construcción de representaciones más exactas de un mundo que nos viene dado.
  - Un sistema cognitivo es un sistema abierto al conocimiento y éste, por tanto, es similar a información y a datos.
  - El mundo nos viene dado.

2. Enfoque constructivo: Basado en la epistemología autopoiética, surge como alternativa cognitiva al enfoque anterior. Se caracteriza por los siguientes supuestos:

- El conocimiento es creativo, dependiente de la historia, exclusivo, sensible al contexto y orientado a la definición de situaciones, más que a la resolución de problemas. Algunos conocimientos son explícitos y otros son tácitos y éstos son distintos a información y datos.
- El aprendizaje es el proceso que permite crear significado de acuerdo a las observaciones y experiencias previas y hacer distinciones.
- Un sistema cognitivo es un sistema de creación de conocimiento, cerrado respecto a él y abierto con relación a los datos procedentes del exterior.
- El mundo no está predefinido o dado de antemano.

3. Enfoque estructural: Ofrece una visión institucional, corporativa y orgánica de los aspectos que influyen en el conocimiento, analizando el diseño y comportamiento de las organizaciones basadas en conocimiento y bajo una perspectiva de sistema socio-técnico-abierto. Para una adecuada creación de conocimiento es necesario el estudio de aquellos factores organizacionales que condicionan el aprendizaje. Hay herramientas que pueden ayudar como gestionar el cambio, la incertidumbre, la innovación o el trabajo en equipo. Las condiciones o clima de trabajo necesarios, deberían ser:

- Humanismo y compañerismo.
- Preocupación por la consecución de los objetivos.
- Espíritu de superación y perfeccionismo.
- Compromiso con la organización e implicación activa en sus actividades.
- Confrontación amistosa y constructiva de opiniones.
- Trabajo en equipo.



4. Enfoque de recursos humanos/aprendizaje organizativo: Ofrece la perspectiva humana y el papel que las personas y los grupos desempeñan en los procesos de transmisión, memorización e intercambio de conocimientos dentro del sistema cognitivo de referencia. Las personas, sus capacidades, los procesos de generación y asimilación de conocimientos o las relaciones con otras personas, son aspectos que necesitamos conocer. Las organizaciones han de saber explotar el potencial y el talento de sus Recursos Humanos, a través de la motivación y de la transmisión de conocimientos, diseñando una gestión de su capital humano en base a competencias. Una organización basada en el conocimiento, ha de incluir como aspectos principales, los siguientes:
- Selección y asignación de las personas a los puestos teniendo en cuenta su capacidad de aprendizaje.
  - Programas de adaptación a las nuevas incorporaciones, para que sepan dónde está el conocimiento y cómo pueden acceder a él.
  - Promover actividades de formación, que se conviertan en oportunidades de aprendizaje y desarrollo para las personas.
  - Desarrollar planes de carrera profesional para las personas, basados en el desarrollo de capacidades, habilidades, actitudes y experiencias.
  - Establecer un sistema retributivo que recompense la adquisición y aplicación en el trabajo de los conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlos estimulando el trabajo en equipo y la aportación de ideas nuevas.
5. Enfoque tecnológico digital: Muestra las oportunidades y ventajas de las herramientas y plataformas tecnológicas para facilitar la transmisión del conocimiento dentro de la organización. No sólo consiste en instalar programas informáticos o crear una intranet, ya que eso es sólo una parte del enfoque. La informática es una herramienta muy útil e incluso necesaria en muchos casos,

pero el factor principal son las personas. Aun así, las herramientas informáticas han de tener una serie de características:

- Tienen que ser fáciles de usar.
- Ser flexibles a las múltiples tareas y exigencias de los distintos trabajos en que se emplean.
- Han de poder almacenar y procesar gran cantidad de datos e información en una base común, a la que tengan acceso los miembros de la organización.
- Permitir aumentar la productividad de los empleados.
- Facilitar la comunicación entre los integrantes de la organización.
- Favorecer la coordinación y el trabajo en equipo.

6. Enfoque del Capital Intelectual o de medición de intangibles: Pretende presentar los modelos de identificación y medida del conjunto de activos intangibles, que componen el Capital Intelectual de las organizaciones.

Los enfoques principales que explican la naturaleza del conocimiento son los dos primeros, el enfoque representativo y el enfoque constructivo, sin embargo nos posicionamos epistemológicamente en el enfoque constructivo, dado que partimos de la premisa que las organizaciones no sólo procesan información (enfoque representativo), sino que además generan conocimiento.

### **2.2.9 LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN**

Lo que realmente permite la creación de valor y sustenta la existencia de una empresa no es la mera posesión de conocimiento, sino la gestión eficiente del mismo. Una de las actividades fundamentales para la creación de conocimiento en la Organización es la transferencia del conocimiento. La Creación de conocimiento es un componente importante para el mantenimiento de la ventaja competitiva de las

organizaciones, pero no puede ser un proyecto soportado por una persona en particular, sino que debe ser entendido como una iniciativa organizacional.

En los Sistemas Adaptativos Complejos, en el que conviven diferentes subsistemas, elementos como la auto organización o la coevolución adquieren un papel predominante, debido a que estos sistemas están compuestos por una red de agentes altamente interconectados, que interactúan entre sí y con su entorno. Es un sistema social que está constantemente adaptándose al entorno, en un proceso generalmente lento y gradual, sobre el que se puede influir pero no controlar.

Las ideas novedosas pueden encontrarse tanto en el interior de las organizaciones como en su entorno, o en los agentes con los que se relaciona. Las organizaciones deben establecer flujos internos y externos de conocimiento para extraer el mayor valor posible de su potencial innovador. La capacidad de reconocer, valorar, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento, es fundamental para el éxito de la necesaria transformación organizativa.

En un momento en el que las empresas necesitan un aprendizaje organizacional continuo, se hace necesario disponer de sistemas que permitan una mejora continua en los procesos. Debido a esto, las organizaciones han de moverse cerca del caos, siendo el desorden el que facilita la diferenciación y la expresión de la individualidad, permitiendo que de estas múltiples relaciones e interacciones dentro del sistema, emerjan nuevas estrategias y se formen nuevos patrones. Así, la capacidad de las organizaciones para transferir las mejores prácticas, es fundamental para construir ventajas competitivas basadas en el conocimiento. Estas ventajas competitivas, como sabemos, son difíciles de imitar por otras empresas, pero paradójicamente también pueden ser difíciles de imitar dentro de la propia empresa.

Szulansky (1996), basándose en el modelo lineal de la Teoría de la Comunicación y en concreto en la metáfora de la comunicación desarrollada por Shannon y Weaver

(1949), considera la transferencia como un acto de comunicación o flujo de conocimiento entre dos unidades cognitivas denominadas emisor y receptor dentro de un contexto determinado. Así, a grandes rasgos, la transferencia de conocimiento puede definirse como el proceso a través del cual el conocimiento que puede tomar cuerpo en forma de información o experiencia (por ejemplo habilidades y capacidades) fluye entre distintos agentes portadores de conocimiento internos o ajenos a la organización. El autor establece cuatro etapas en el proceso de transferencia de información dentro de la empresa:

- a) *Iniciación* → En esta etapa se inicia la transferencia de conocimiento cuando surge la necesidad dentro de la Organización. Esta necesidad es la que motiva la búsqueda de soluciones, que pueden conducir al descubrimiento de un conocimiento superior. En muchos casos ese conocimiento ya coexistía dentro de la organización. Nuevamente vemos que la necesidad es el elemento dinamizador que identifica, ajusta y explora la viabilidad de esa transferencia de conocimiento.
- b) *Implementación* → En esta etapa, los recursos fluyen entre la fuente y origen de los mismos y el receptor. Son muy importantes los lazos sociales establecidos entre ambas partes, para adaptarse a las necesidades del destinatario, anticipándose a los problemas que en su día tuvo la fuente al adquirir dichos recursos.
- c) *Mejora* → Esta fase se inicia cuando el receptor comienza a usar el conocimiento recibido. En esta etapa el receptor se centra en identificar y solucionar los problemas inesperados, que surgen al aplicar los conocimientos adquiridos, a sus necesidades particulares y a sus expectativas de rendimiento. Es muy probable que el receptor utilice al principio estos conocimientos de manera ineficaz, algo que ha de corregir con el paso del tiempo, para mejorar progresivamente el rendimiento.
- d) *Integración* → Esta etapa comienza cuando el destinatario logra resultados satisfactorios a partir del conocimiento transferido. La utilización de este

conocimiento transferido poco a poco se convierte en rutinario, transformándose en un patrón social recurrente, institucionalizándose como nueva práctica.

Nonaka (1991) y Nonaka y Takeuchi (1995), a partir de su modelo “espiral de conocimiento”, centran su atención en la transformación del conocimiento asociado a la transferencia y se plantea que esta transformación puede adquirir una doble naturaleza de acuerdo a los niveles ontológico y epistemológico del conocimiento. Así, la perspectiva lineal se centra en el análisis del proceso, tratando de simplificar su formulación, de cara a contemplar todos los elementos que intervienen en el mismo, mientras que la concepción espiroidal centra su atención en mayor medida sobre el objeto de la transferencia (el conocimiento) antes y después de la misma.

Para Grant (1996), los individuos están relacionados con la compartición y reconocimiento del nuevo conocimiento. La asimilación y transformación de este conocimiento, estará condicionado por la relación que se establezca entre las subunidades o grupos internos, gestionados a través de los mecanismos de integración social, que facilitan compartir el conocimiento y permiten buscar soluciones más participativas y por lo tanto más creativas, a los problemas que se originen en la gestión de este activo.

Partiendo del modelo lineal, podemos identificar y clasificar los factores que determinan la transferencia del conocimiento en las organizaciones. Según la propuesta de Szulanski (1996), tenemos cuatro variables:

1. Características del conocimiento
2. Características del emisor
3. Características del receptor
4. Características del contexto

### 2.2.9.1 Características del Conocimiento

Se puede considerar que la complejidad del conocimiento es lo que más dificulta su transferencia, tanto dentro como fuera de la Organización, siendo los conocimientos más complejos, los más difíciles de transmitir. Esta complejidad está determinada por tres variables.

- a) *Codificabilidad* → Recoge el grado con el que el conocimiento puede ser expresado por escrito en el momento de su transferencia. El grado de dificultad en la codificación del conocimiento es el que lo determina como tácito o explícito. La transferencia del conocimiento tácito, basado en la experiencia personal, intuición, emociones y valores del individuo, puede ser especialmente difícil de codificar, tal y como afirma Grant (1996). El intento de transmitir conocimiento tácito, conlleva dificultades importantes como el acotamiento de dicho conocimiento o su diferenciación respecto de su portador, al ir más allá del conocimiento consciente y entrar en formas de conocer preconscientes y subconscientes (Spender, 1996). Otro problema que plantea la transmisión del conocimiento tácito es que requiere la presencia del portador y del receptor, que a partir del establecimiento de una relación orientada al aprendizaje, requerirá cierto tiempo en completarse. Precisamente la dificultad en su codificabilidad es lo que complica su enseñabilidad.
- b) *Dependencia* → La dependencia del sistema, recoge el grado en que una capacidad se sustenta sobre muchas personas o grupos de personas, con experiencia para su producción. A parte de las personas, Hansen (1999) considera la tecnología como referencia para definir la dependencia del conocimiento, al definirla como el grado con que el conocimiento forma parte de un conjunto de elementos en conexión. Otro inconveniente es el grado de dispersión del conocimiento, ya que si está repartido por diferentes unidades organizativas, surgen problemas para integrar y comprender la totalidad del conocimiento.

- c) *Ambigüedad Causal* → Tradicionalmente, la ambigüedad causal ha sido considerada como uno de los mecanismos con los que cuentan las empresas, para proteger sus competencias estratégicas de las acciones de sus competidores, contribuyendo de esta manera al mantenimiento de la ventaja competitiva. Sin embargo, estudios recientes apuntan que la ambigüedad causal dificulta o impide la transferencia de esas competencias en el interior de las organizaciones. Este concepto fue introducido por Lippman y Rumelt (1982) para reflejar la ambigüedad básica derivada de la naturaleza de las conexiones entre acciones y resultados. Rumelt (1984) definió la ambigüedad causal como la falta de habilidad de los agentes económicos para entender plenamente las causas de las diferencias de eficiencia existentes entre empresas. Se considera que existe ambigüedad acerca de cuáles son los factores de producción que realmente intervienen en las organizaciones y cómo éstos actúan. Así, la ambigüedad causal obstaculiza la transferencia de conocimiento porque no permite identificar el conocimiento que sustenta el proceso de producción.

Szulanski (2004), afirma que en muchas ocasiones este conocimiento es tácito y por tanto, difícil de identificar y entender, si bien, puede ocurrir que aunque todos los factores de producción sean identificables, el vacío puede estar en la falta de información y control sobre cómo interactúan para conseguir determinados resultados. Para Grant (1996), el resultado de la ambigüedad causal es la imitación incierta, es decir, que un competidor puede intentar imitar el éxito de otra empresa, pero sino ha sido capaz de descifrar la ambigüedad asociada a las causas del éxito, el éxito de la imitación será incierto.

### 2.2.9.2 Características del Emisor de Conocimiento

Las características del emisor que determinan la transferencia de conocimiento, podemos agruparlas en dos: La primera, que denominamos *motivación*, es la suma de

las variables motivación e intención. Recoge el deseo de comprometerse en una operación de emisión de conocimiento hacia otra unidad de la organización. La segunda recoge la habilidad para transferir. Incluimos en esta variable el número de expatriados y la capacidad de diseminación y la denominamos *capacidad de emisión*.

- a) *Motivación del emisor* → Según Szulanski (1996), la falta de motivación es uno de los factores que dificultan la transferencia de conocimiento dentro de la organización. Hay tres causas que justifican este argumento:
  - i) El poseedor de la información puede ser reticente a transferir su conocimiento, por no sentirse suficientemente recompensado por la transmisión de esos conocimientos. El autor considera que la unidad que ha desarrollado “prácticas óptimas” tras un duro proceso de trabajo, puede no sentirse suficientemente valorado por la Organización. Gupta y Govindarajan (2000), proponen una retribución variable para el responsable de la generación de conocimientos, ya sea individual o grupal, vinculada a los resultados globales que obtenga la Organización.
  - ii) La falta de motivación también puede deberse al enorme esfuerzo en tiempo y/o recursos que puede suponer la transferencia de la información. Según Grant (1996), Winter y Szulanski (2004), Jensen y Szulanski (2004), esta transferencia puede caracterizarse por ser “lenta, costosa e incierta”.
  - iii) Un tercer argumento está relacionado con el hecho de que la posesión de determinados conocimientos, pueden generar en su poseedor una posición de privilegio o de poder relativo, que les confiere cierta superioridad en el interior de la Organización. La falta de motivación para compartir ese conocimiento, puede justificarse por el temor del poseedor de estos recursos intelectuales, de perder esa situación de privilegio. Gupta y Govindarajan (2000), relacionan la motivación con



el tipo de conocimiento objeto de transferencia. Afirman que cuando el conocimiento que se transfiere es de naturaleza tácita y no puede asentarse en productos o servicios, o cuando las unidades emisora y receptora son equipos, es fundamental recurrir a mecanismos de motivación intrínseca. Esto se debe a que la transferencia no puede ser directamente observada y los resultados no pueden atribuirse a ningún empleado en particular. Como mecanismos de motivación intrínseca, sugieren formas organizativas que enfatizan la participación en el establecimiento de las metas organizativas y el fomento de las relaciones personales, a través de la formación de equipos de trabajo. Por el contrario, cuando el conocimiento que se transfiere es explícito o de naturaleza tácita, pero está asentado en algún producto o servicio, los directivos son capaces de observar la transferencia y deben establecer mecanismos de motivación extrínseca como recompensas monetarias. Los autores consideran que la motivación es un determinante fundamental de la transferencia de conocimiento y si se gestiona correctamente, puede constituir una ventaja competitiva importante y difícil de imitar.

- b) *Capacidad de emisión* → Además de la voluntad del emisor, las dificultades de la transferencia están determinadas por la capacidad del emisor. Un emisor competente en esta misión, es más probable que influya en el comportamiento del receptor y va a ser determinante en la fluidez y agilidad de la transferencia (Szulanski, 2000). La capacidad de emisión de conocimiento, contempla dos aspectos fundamentales, tener habilidad y tener los medios para transferir el conocimiento.
  - i) La habilidad en la transmisión de conocimientos está determinada por la base de conocimiento del emisor y por la experiencia acumulada en pasadas transferencias.

- ii) La transferencia de conocimiento, especialmente cuando es complejo, puede consumir muchos recursos. Hay que destacar el tiempo, los recursos humanos y los recursos materiales. Hay que tener en cuenta que el esfuerzo para transferir el conocimiento, puede interferir con su habilidad para atender otros aspectos fundamentales que son considerados más importantes por el emisor.

### 2.2.9.3 Características del Receptor de Conocimiento

Al igual que sucede con el emisor del conocimiento, podemos ver las características del receptor, que vienen determinadas por dos variables: La *motivación*, que recoge el deseo del receptor de involucrarse en un proceso de recepción de conocimiento procedente de otra unidad organizativa y la *capacidad de absorción*, que hace referencia a la habilidad para interpretar y aplicar recursos intelectuales.

- 1 *Motivación del receptor* → Szulanski (1996) identifica la falta de motivación del receptor con la pasividad y la obstaculización en la adquisición del conocimiento transferido o incluso, con la negativa a adquirir dicho conocimiento.
- 2 *Capacidad de absorción* → La capacidad del receptor para asimilar la información, es uno de los factores que más dificultan la transferencia de conocimiento, tal y como afirman Szulanski (1996) y Gupta y Govindarajan (2000). La capacidad de absorción representa la habilidad para reconocer el valor de la información nueva, asimilarla y aplicarla con fines comerciales.

Siguiendo los postulados de estos autores, se considera que ambos factores son independientes, ya que la motivación está condicionada por percepciones subjetivas del receptor, mientras que la capacidad de absorción de la información es una cualidad objetiva del mismo, una capacidad que éste tiene en mayor o menor grado. Szulanski (1996), define el término *capacidad de retención*, como la habilidad del receptor para institucionalizar la utilización de

nuevo conocimiento. Significa que el conocimiento transferido, entra a formar parte del día a día de la Organización y en consecuencia, pierde el carácter de novedoso, haciéndose comprensible y fácil de predecir, es decir, se transforma en una rutina.

#### **2.2.9.4 Características del Contexto**

Tal y como afirma Szulanski (1996), el proceso de transferencia de conocimiento se desarrolla dentro de un entorno o contexto que influye en el propio proceso de transferencia de conocimiento y que determina en parte el éxito del mismo.

El contexto engloba gran cantidad de variables. Govindarajan y Gupta (1991) y Gupta y Govindarajan (2000) consideran la organización como una red de unidades diferenciadas. En este contexto, el análisis de los flujos de conocimiento se puede abordar desde al menos tres niveles:

1. *Individual* → Pone el foco de análisis en el comportamiento de las unidades individuales, tal y como ya se ha visto en los puntos anteriores, al abordar las características del emisor y del receptor.
2. *Por pares* → Se centra en el comportamiento conjunto de un par de unidades. Se analizan los aspectos de la relación directa entre el emisor y el receptor que determinan la transferencia de conocimiento.
  - a. Variables descriptivas de la relación: La transferencia de conocimiento puede darse en el contexto de una relación nueva o de una relación existente previamente. Cuando ya hay relación previa entre las partes, los atributos que describen la riqueza de esta relación va a influir en el proceso de transferencia del conocimiento. Esta relación ha sido considerada como un determinante fundamental para poder compartir conocimiento, pero desde la literatura sobre este tema, los dos aspectos

fundamentales que se destacan son la calidad y la frecuencia de la relación. Szulanski (1996), desde la perspectiva de la dirección estratégica, considera que el éxito de la transferencia de conocimiento depende, en cierta medida, de la facilidad de comunicación y de lo cercana que sea la relación general entre las partes. Este argumento cobra especial relevancia cuando el conocimiento es tácito, ya que este conocimiento requiere una aproximación relacional más profunda entre emisor y receptor, al estar compuesto de elementos de carácter personal y subjetivo. Así podemos afirmar que los individuos que se comunican frecuentemente o que tienen un importante apego emocional, es más probable que compartan conocimiento que aquellos que no están conectados emocionalmente. Esta proximidad emocional propicia que el emisor esté más motivado y dispuesto a dar asistencia y apoyo al receptor, mientras que éste percibirá al emisor como más fiable y está más abierto y receptivo al mensaje. Szulanski et al. (2004) sugiere que cuando el emisor es percibido como fiable, podrá influir positivamente en el receptor a través de su ejemplo y de sus consejos, pudiendo incluso propiciar un cambio en el comportamiento de éste. Así pues, esta percepción de fiabilidad favorece el esfuerzo de cooperación entre las partes, lo que posibilita una mayor cantidad de conocimiento que puede intercambiarse, reduciendo por consiguiente el coste del intercambio. Esta fiabilidad en la relación se sustenta en elementos como la intimidad y la confianza, entendiendo como lógico que una relación menos cordial dificultará que la transferencia de conocimiento se desarrolle con éxito. La frecuencia, entendida como el número de veces que el emisor y el receptor entran en contacto, está correlacionada con la fiabilidad en la relación porque facilita la solución de problemas que puedan surgir a lo

largo del proceso, alimentando el desarrollo de confianza entre las partes.

- b. Variables comparativas de la relación: Este segundo grupo de variables que definen el contexto relacional entre el emisor y el receptor, recoge todos los factores que comparan la posición relativa de ambos. Esta posición en unas ocasiones es abordada en términos de distancia y en otras en términos de similitud.

La posición relativa del emisor respecto al receptor de conocimiento, se define mediante dos variables:

- Similitud en las bases de conocimiento: En psicología cognitiva y social, se afirma que una de las formas más importantes de aprender nuevas ideas es por asociación con las ya poseídas. En consecuencia, es más fácil absorber nuevas ideas en áreas en las que tenemos algún conocimiento previo. Gupta y Govindarajan (2000), consideran que la similitud entre las partes implicadas en la transferencia, en valores, creencias, educación y estatus genera en el receptor una actitud abierta y receptiva. Hansen (2004), afirma que una unidad posee competencias relacionadas con otra en la medida que su tecnología y conocimientos técnicos se pueden encuadrar en las mismas áreas. El autor considera que es más probable que un equipo transfiera competencias a una unidad con la que posee competencias relacionadas, que a una con la que no existe relación de competencias. Desde la visión de la empresa basada en el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000), se considera que dentro de cada organización, sus miembros comparte una base de conocimiento que incluye un conjunto de valores, expectativas y lenguaje compartido, hecho que

facilita las relaciones entre los miembros de la Organización, contribuyendo a suavizar las dificultades que genera la transferencia de conocimiento complejo. En la organización multinacional, caracterizadas por la dispersión geográfica y la diversidad de sus unidades, esta base de conocimiento compartido cobra especial relevancia como nexo dentro de las organizaciones.

- Distancia país: Esta variable es relevante únicamente cuando el emisor y el receptor se sitúan en diferentes países. El análisis de la distancia entre los países que son contexto de transferencia de conocimiento, considera que los países tienden a ser fronteras naturales para muchas instituciones y que el comportamiento de los actores individuales y de las organizaciones, reflejan el entorno institucional del país donde se ha establecido y desarrollado. Las diferentes culturas nacionales son un poderoso determinante de la forma de pensar y actuar de las personas, por lo que la “distancia cultural” entre el emisor y el receptor del conocimiento influye considerablemente en la eficiencia de la transferencia, ya no sólo por elementos como el idioma, sino por elementos más difícilmente solucionables como las diferencias en comportamientos no verbales o en valores.

3. *Sistémico* → Analiza el comportamiento de la red completa. Se contemplan las características organizativas o los mecanismos para determinar el comportamiento de los trabajadores y su incidencia en la transferencia de conocimiento.

### **2.2.9.5 La Organización como Contexto de la transferencia**

De acuerdo con el trabajo de Tsai (2002), los elementos que caracterizan a la Organización como Contexto de transferencia, son dos:

- La estructura jerárquica formal.
- Las relaciones informales.

#### *Estructura Jerárquica Formal*

Contemplamos en este apartado tres variables fundamentales:

1. La centralización en la toma de decisiones, que podemos definirla como la concentración del poder de toma de decisiones en un único elemento de la Organización, que luego implementa estas decisiones a través del análisis y la supervisión directa. Según Gupta y Govindarajan (2000) y Tsai (2002), la centralización en la toma de decisiones, tiene un efecto negativo en la transferencia de conocimiento, al reducir la iniciativa del resto de los miembros de la Organización, ya que esta transferencia de conocimiento sólo se producirá cuando haya instrucciones concretas de la unidad con capacidad de decisión.
2. La existencia de canales de comunicación formal y el número existente de ellos. Es muy importante para facilitar la transferencia de conocimiento que existan canales de comunicación formal, sobre todo los basados en las tecnologías de la información. En este ámbito podemos incluir herramientas como las bases de datos compartidas, el software de comunicación y la gestión de la información a través de la intranet. Las limitaciones de estas herramientas están relacionadas con la transferencia de conocimiento tácito, ya que para transmitir ese conocimiento hay que utilizar adicionalmente, canales de comunicación menos formales y basados en relaciones e interacciones interpersonales.

3. Prácticas de Recursos Humanos. Para promover la transferencia de conocimiento, las organizaciones han de establecer prácticas de Recursos Humanos orientadas a incrementar la motivación de las partes implicadas en dicha transferencia. Estas prácticas han de estar basadas en el ámbito formativo, en el reconocimiento de méritos, en la promoción interna y en el control y evaluación de los resultados. Para los emisores de conocimiento, se han de posibilitar recompensas como las mencionadas anteriormente, basadas en el desarrollo profesional y para los receptores de conocimiento, se han de posibilitar ayudas y el apoyo necesario para potenciar la capacidad de absorción de dicho conocimiento.

#### Relaciones Informales

Para Tsai (2002), hay un contraste muy claro entre la estructura jerárquica formal y las relaciones informales, al implicar éstas últimas un modo de coordinación más voluntario y personal. Si bien las relaciones informales surgen de una forma natural y espontánea, las organizaciones pueden favorecer que surjan estas relaciones informales, a través de diferentes mecanismos de socialización corporativa, orientados a establecer una visión y un conjunto de valores compartidos, que posibiliten una cultura organizativa y sentimiento de identidad común. Esta socialización organizativa es muy importante para eliminar barreras en la transferencia de conocimiento, ya que cuanto mayor sea el grado de afinidad personal, más fácil es que fluya la comunicación entre los miembros de la Organización.

#### **2.2.9.6 Sticky Knowledge**

La importancia y el valor de la innovación, tanto en la fabricación de productos como en la prestación de servicios, es bien conocida y asumida. El objetivo de la innovación en productos, servicios o procesos es lograr una ventaja competitiva sostenible.



Porter (1985) fue uno de los primeros autores en destacar la importancia de lograr ventajas competitivas, creando una auténtica revolución de la información y de las teorías económicas. Antes de Porter la información se consideraba un factor más del proceso, concepto que ha cambiado, al otorgarle a la información un papel mucho más importante. Porter definió tres tipos de estrategias para alcanzar ventajas competitivas:

- a) Liderazgo en costes → Esta estrategia está basada en proporcionar los mismos productos que la competencia, pero con un precio más bajo. Este tipo de estrategias, requieren prestar la máxima atención en reducir los costes de producción.
- b) Diferenciación → Cuya estrategia está basada en ofrecer productos o servicios que son únicos o al menos, muy difíciles de reproducir.
- c) Enfoque → Que consiste en especializarse en un segmento concreto del mercado, para ofrecer un producto desarrollado para atender expresamente esa demanda concreta.

Sin embargo, los desafíos para conseguir ventajas competitivas, están basados en una carrera constante por desorientar a los competidores, ya sea a través de la reducción de costes, la diferenciación o la especialización. Esta batalla ha tendido a formarse en torno a la gestión de la calidad, teniendo el conocimiento como base para ser más eficaz o para saber cómo satisfacer mejor las necesidades del cliente. El problema es que, si bien podemos diseñar mejoras en los procesos, nos encontramos con una “viscosidad” en la transferencia del conocimiento necesario para efectuar estos cambios.

Con cada avance en la mejora de los procesos, aumenta la cantidad de información y de conocimiento codificado, lo que hace que cada vez sea más complejo y difícil de entender. La transformación de la innovación en ventaja competitiva, surge a través de procesos y enfoques totalmente novedosos, que los hace extremadamente

difíciles de imitar. La atención debemos fijarla ahora en la forma de utilizar el conocimiento desde dentro de la Organización, sin embargo el reto más importante al que han de enfrentarse las empresas, es que a medida que las soluciones creativas se van desarrollando, el conocimiento cada vez tiene menos componente explícito y más conocimiento tácito (Scharmer, 2001). Además, como las empresas se dirigen cada vez más hacia la innovación y la creatividad, han de enfrentarse a una necesidad creciente de gestionar la creación de conocimiento, su utilización y su almacenamiento.

Todo esto requiere del denominado Aprendizaje Organizacional, que representa un cambio de cultura y que además ha de abordar un problema muy complicado, como es la “viscosidad” de la transferencia de conocimiento. Esta complejidad tiene que ver con la capacidad de codificar el conocimiento. Así, mientras el conocimiento explícito es relativamente fácil de codificar y transferir, el conocimiento tácito está oculto e incorporado en los individuos. Para ver qué tipo de conocimiento es más importante, podemos remitirnos a la jerarquía del conocimiento en función de su valor, desarrollada por Davenport y Prusak (1998). Estos autores consideran “los datos”, como el conocimiento de menor valor, siendo el conocimiento innato y materializado del individuo, el que realmente se podrá utilizar para dar sentido a las situaciones.

Cuando Szulanski (1996), acuñó el término “*Sticky Knowledge*” o “Conocimiento Pegajoso”, identificó siete fuentes que lo causaban:

1. La fuente del conocimiento carece de motivación y voluntad para compartir sus conocimientos.
2. La fuente carece de credibilidad, ya sea por no tener autoridad, experiencia o ser percibida como poco o nada fiable.
3. El receptor de la información carece de motivación y voluntad para adquirir nuevos conocimientos.

4. El receptor carece de capacidad para asimilar los nuevos conocimientos, ya sea por no tener capacidad intelectual, por falta de formación o por falta de experiencia.
5. El receptor carece de capacidad de memoria y retentiva, por lo que olvida detalles vitales del conocimiento transmitido.
6. La transferencia de conocimiento se desarrolla en un contexto organizacional estéril, debido a que la cultura, la estructura o la gobernabilidad inhiben el intercambio de conocimiento.
7. La existencia de una mala relación entre el emisor de la información y el receptor por falta de empatía, falta de confianza mutua o falta de compromiso de colaboración en la tarea de compartir el conocimiento.

Todos estos factores se relacionan con las personas y la capacidad de la Organización para crear y mantener innovación en sus proyectos. La “viscosidad” se puede dar en todas y cada una de las etapas del proceso de generación de una ventaja competitiva sostenible, pero gracias al concepto de “*Sticky Knowledge*”, podemos entender por qué la innovación se puede transmitir de forma más efectiva y fluida en unas organizaciones que en otras. Este marco también nos ayuda a comprender mejor el proceso de transferencia de conocimiento, la difusión de la innovación y la variabilidad de la capacidad de adaptación de la Organización. Por último, a través de la comprensión del concepto “*Sticky Knowledge*”, podemos encontrar formas más efectivas de obviar el problema. Así, podemos llegar a la conclusión que el “*Sticky Knowledge*” es un factor significativo a la hora de diseñar la Organización, sus interacciones y su cultura, así como los procesos, las personas y la tecnología, con el objetivo de que todos estos elementos se integren de la mejor manera posible y se posibilite la reducción en las inercias que propician la “viscosidad” en la transmisión de conocimiento.

### **2.3 IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA**

Las empresas a menudo tienen dificultades para ver más allá de su propia visión del mundo. Datos sesgados históricamente, pensamiento enfocado hacia el interior, modos de pensar establecidos y prácticas de innovación anticuadas, limitan la capacidad de una organización para vislumbrar nuevas posibilidades para el crecimiento.

Los equipos de innovación por lo general no tienen problemas en la creación de ideas, aunque sus resultados son a menudo decepcionantes, con ideas a corto plazo arraigadas en el pasado y en el entorno actual, que asumen que la competencia futura tendrá las mismas reglas de actuación y comportamiento que la competencia de hoy en día.

Las organizaciones por lo general no tienen escasez de datos (especialmente estadísticas históricas y de investigación de mercado), pero de lo que carecen a menudo es de conocimientos reales que despierten la imaginación. Los empleados de la empresa aportarán su experiencia como contenido sustancial para la estrategia, con la desventaja que está determinada por los supuestos operativos históricos y la ortodoxia de una visión del mundo internamente sesgada. Por supuesto, es necesario mantener la actividad principal, controlar su productividad e incrementar su rendimiento. Dicho esto, las empresas prospectivas equilibran intencionadamente este enfoque a corto plazo con una orientación de futuro que busca oportunidades más grandes que impulsarán el crecimiento a medio y largo plazo. En otras palabras, reconocen la necesidad crítica de innovar estratégicamente, algo en lo que la imaginación ha de ser la piedra angular sobre la que gire todo el proceso. Hace falta pues, una nueva forma de pensar, algo que no puede ocurrir si los mismos empleados miran los mismos datos y tienen las mismas discusiones todos los días. Las organizaciones prospectivas tienen una curiosidad feroz y una sed de comprometerse con nuevas perspectivas desde el exterior, buscando activamente más allá de sus experiencias, prácticas históricas, capacidades tecnológicas y de los

límites de negocios. Estas organizaciones entienden que mirar el mundo de otra manera es la única forma de aumentar drásticamente su capacidad para identificar nuevas oportunidades de verdad, que impulsarán el crecimiento futuro.

Aunque la mayoría de las empresas utilizan las tendencias como parte de su proceso de planificación, la atención se centra a menudo en el análisis de las tendencias históricas. Sin embargo, la retrospección no es adecuada para la planificación futura en un mundo cada vez más volátil e impredecible. Es esencial identificar las tendencias emergentes y sacar provecho de ellas antes que la competencia. Se ha de combinar elementos como la intuición, el lado derecho del cerebro, la especulación y barajar nuevas posibilidades, para desarrollar estrategias de crecimiento en entornos nuevos y que surjan otras oportunidades sin explotar.

Normalmente, las organizaciones mantienen un conjunto relativamente pequeño de tendencias en su pantalla de radar, las que obviamente están directamente relacionadas con su industria, pero para innovar en un nivel más imaginativo y estratégico se requiere una visión más amplia, una visión que también analiza las tendencias que se encuentran fuera del campo de visión normal de una organización. Mediante la yuxtaposición de nuestro marco de referencia convencional con otros mundos fuera de nuestro campo inmediato de visión, es posible vislumbrar nuevas posibilidades y oportunidades de crecimiento.

A lo largo de la historia de la investigación y práctica estratégica, la disciplina y la imaginación han estado presentes como dos elementos importantes del proceso.

A principios de los 60's, se dedicó mucha atención a la imaginación, pero como visión creativa únicamente de la alta dirección y muy focalizada en el máximo responsable de la compañía, que era elevado frecuentemente a la categoría de visionario, con una intuición y habilidad para innovar, vetada al común de los mortales. Este líder era el que, de forma intuitiva, era capaz de elaborar la estrategia

de la compañía, con una capacidad casi sobrehumana de aunar tanto los recursos y capacidades evidentes para todos, con los que sólo eran perceptibles para él. El problema de esta estrategia es que refleja sólo una perspectiva, la del líder, sin tener en cuenta al resto de personas de la organización. Esto generaba que sólo haya una comprensión global de la estrategia en la mente del líder, lo que puede ocasionar que la organización no se sienta alineada al completo con la estrategia, al no percibirla en su globalidad.

En la década de los 70's, el proceso de formación de la estrategia se hizo tremendamente popular y muchas compañías desarrollaron departamentos especializados en el desarrollo de sistemas para crear estrategias. Se había establecido con fuerza la idea de que para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, había que planificar los medios para alcanzarlos, como requisito previo para obtener éxito.

En la década de los 80's, los beneficios de la disciplina habían comenzado a disminuir y fue cuando se comenzó a plantear de una forma más específica, que había que empezar a poner énfasis en la imaginación. Se disolvieron muchos departamentos de estrategia y las corporaciones pasaron a centrarse en mejoras operativas, como clave para la creación de valor, apareciendo conceptos como Calidad Total o Reingeniería. Algunas organizaciones fueron tan lejos, que llegaron a afirmar que no necesitaban estrategias, en el sentido tradicional del término.

En los 90's, Prahalad y Hamel (1994) comenzaron a proponer una idea de proceso estratégico más global, en el que participaran más personas, que se centrara en el futuro de la compañía y donde la imaginación estuviera abierta a la participación de más personas de la organización.

Podemos ver que alternar la disciplina y la imaginación en el proceso de formación de la estrategia, ocurre a lo largo del tiempo, prevaleciendo en determinados momentos uno de los enfoques mientras el otro está en segundo plano y viceversa.

### 2.3.1 HACIA UN NUEVO MODELO DE ESTRATEGIA

*"Si se piensa como se ha pensado siempre, se conservará siempre lo que siempre se ha conservado, las mismas viejas ideas."*

Michael Michalko

Muchos autores han expresado la importancia de repensar el futuro, coincidiendo en que el valor esencial de una estrategia es su originalidad, ya que dicha originalidad es absolutamente necesaria para desenvolverse en los entornos competitivos futuros. Sólo estrategias originales ayudarán a las empresas a alcanzar posiciones estratégicas diferentes a las de sus competidores. Un problema importante que se observa es que, cuanto más sofisticada, eficiente y rigurosa es la estrategia, menos imaginativa parece ser. El análisis y la experiencia se ha visto que sólo prepara la mente para este tipo de estrategias, que no son las más adecuadas a los requerimientos actuales. Sin embargo, las estrategias originales no son el resultado de un cálculo mecánico, ni tampoco el resultado de un golpe de suerte o un giro inesperado del azar.

Durante los años 90's se empezaron a hacer llamadas de atención para que las estrategias fueran más imaginativas. Por ejemplo Hamel y Prahalad (1996) invitaban a romper con los viejos paradigmas y con los dogmas establecidos, con la valentía de plantear nuevas preguntas. Según Roos y Victor (1999), un nuevo modelo de hacer estrategia está adquiriendo protagonismo, como respuesta a las demandas de una teoría más profunda de estrategia para la toma de decisiones. Se ofrece un constructo nuevo sobre imaginación estratégica, describiendo tres formas de imaginación distintas, pero relacionadas entre sí, como son la descriptiva, la creativa

y la retadora. La imaginación estratégica emerge de una compleja interacción entre estos tres tipos de imaginación.

### **2.3.1.1 Imaginación descriptiva**

Este tipo de imaginación intenta describir el complejo y confuso mundo exterior, intentando identificar patrones y generalidades a través del análisis de datos y de juicios basados en nuestra propia experiencia. La necesidad de reflejar el mundo, es de vital importancia en las prácticas de gestión estratégica. El análisis de la competencia es a menudo una forma estructurada de evocar en nuestra imaginación los factores que pueden determinar el atractivo y la rentabilidad de las industrias. Frecuentemente nos referimos a los empresarios de éxito, como personas que tienen ideas especiales o una inteligencia superior, que les permite encontrar una oportunidad que el resto de las personas dejaron pasar de largo. Simplemente lo que estas personas vieron, nadie más lo vio.

La literatura sobre gestión estratégica ofrece una gran cantidad de técnicas para estimular nuestra imaginación descriptiva a través de un riguroso y sistemático diagnóstico, en el que se esquematiza y perfila el mundo. Las cadenas de valor, los diagramas de flujo, así como imágenes más artísticas del entorno empresarial, su evolución y posible futuro, pertenecen a esta categoría. La idea es que podamos ampliar nuestra imaginación para ver una gama más amplia de futuros posibles. A su vez, estas descripciones de futuros imaginados nos prepararían mejor, para saber captar las señales del mundo exterior, ya que cada método revela patrones o enfoques nuevos de ver las cosas.

Sin la imaginación descriptiva, la planificación se torna muy limitada, de ahí los mitos en los casos de éxito tan estudiados por la literatura, exaltando al visionario que es capaz de ver lo que los demás no son capaces de ver, precepto éste que les permite adquirir ventaja ante el entorno competitivo. Simplemente, los que se imaginan nuevas estrategias, lo hacen con el único afán de que la nueva estrategia



sea más eficaz cada vez, en la búsqueda de un análisis y descripción del entorno lo más certero posible. La trampa inherente de este tipo de imaginación es la parálisis.

### **2.3.1.2 Imaginación creativa**

El segundo tipo de imaginación, la imaginación creativa, se confunde a menudo con la definición de la propia imaginación. Sin embargo, si bien es crucial para el desarrollo de estrategias, la estrategia no debe verse de forma aislada, sino en conjunto con los otros tipos de imaginación. La imaginación creativa nos permite ver lo que no está, posibilitando crear cosas nuevas o diferentes a través de la combinación, recombinación o transformación de cosas o conceptos. La idea es que la creatividad genere nuevas oportunidades que hasta ahora no se habían generado en la estrategia imaginada. La motivación para la imaginación creativa radica en la insatisfacción de las personas con las opciones actuales.

La imaginación creativa se asocia con estrategias innovadoras, en las que las empresas no buscan enfrentamiento directo con sus competidores, sino que la idea es dejarles atrás “compitiendo por el futuro”, como lo definen Hamel y Prahalad. Estas estrategias no pueden ser vistas por otros competidores que dispongan de la misma información y experiencia, ya que requiere de un elemento único e individual, que es la imaginación de las personas, que permite ver cosas que otros no pueden ver.

Envuelta en misterio, la imaginación creativa es a menudo descrita como un don divino, una genialidad, un toque mágico o algo sobrenatural, sin embargo, hasta las mentes más sobrias pueden encontrar la creatividad en todas partes, como resultado final de su experiencia y trabajo de análisis. De hecho, la literatura sobre estrategia, afirma que para estimular la imaginación creativa, tanto la experiencia como el análisis son fuentes de inspiración. Se entiende que hay progresión a través de etapas de análisis, antes de estar en disposición de ser creativo a nivel estratégico.

La trampa inherente de la imaginación creativa es la fantasía, que puede ser un serio problema si forma parte de las decisiones estratégicas, ya que la fantasía se mueve en el entorno de lo imposible y de lo improbable, mientras que la imaginación se acerca a realidades posibles.

Los planificadores que pierden contacto con su experiencia y se olvidan de lo que saben, corren el riesgo de fantasear.

#### **2.3.1.3 Imaginación retadora**

El tercer tipo de imaginación, la imaginación retadora, es completamente diferente a las otras dos clases de imaginación. La imaginación retadora niega, difama, contradice e incluso destruye el sentido del progreso procedente de los otros dos tipos de imaginación anteriores, visualizando el absurdo y la extravagancia en cada experiencia cotidiana.

Los métodos de la imaginación retadora incluyen la deconstrucción y el sarcasmo. La idea es que no es suficiente con deconstruir la imaginación descriptiva y la imaginación creativa, sino que también hay que desmitificar y desengañar a las personas que abogan por estas visiones.

El riesgo inherente de la imaginación retadora es el nihilismo, es decir, no tener nada nuevo que aportar, entrando en una dinámica de rechazo sistemático y negación.

#### **2.3.1.4 La Imaginación Estratégica como un proceso emergente**

De la interacción impredecible de los tres tipos de imaginación en un contexto individual y social, surgen opciones estratégicas novedosas y originales. Mintzberg argumenta que la generación de estrategias es en última instancia un proceso emergente. Como tal, debe ser considerado un tanto complejo, ambiguo y opaco. Visto de esta manera, según Hamel (1998), es evidente que aún se debe desarrollar

una teoría adecuada, que permita describir de forma efectiva la manera de generar una estrategia original.

Las teorías principales se han organizado dentro de un diálogo, conducido a través del *Strategic Management Journal*, durante la última década. Estas teorías se han dividido en dos categorías, la escuela de diseño y la escuela de aprendizaje.

- La escuela de diseño de la estrategia, se centra en la comprensión de las actividades de análisis que permite a los planificadores tener los datos necesarios para su tarea. Sin embargo, la escuela de diseño no ofrece ninguna sugerencia sobre cómo convertir los datos en estrategias originales. El proceso de la imaginación humana que combina, analiza y selecciona a partir de estos datos, se deja en blanco.
- La escuela de aprendizaje de la estrategia se centra en la recopilación de la experiencia, que es, al igual que los datos, un recurso esencial para la formación de estrategias. Sin embargo, al igual que la escuela de diseño, sobre la escuela de aprendizaje, la literatura no dice nada sobre cómo la experiencia es en última instancia, capaz de generar una estrategia original.

Una propiedad esencial de este proceso emergente es la compleja interacción entre los tres tipos de imaginación en un contexto social. Si bien, esta interacción de las imaginaciones no es directamente observable en esencia, lo que podemos observar es la dinámica social entre los creadores de estrategias, de la cual emergen las estrategias originales.

Esta dinámica de creación de estrategias, tiene tres elementos críticos:

1. La construcción del conocimiento obtenida del análisis y la experiencia.
2. La puesta en común del significado emergente de ese conocimiento.
3. La transformación de la identidad, asimilando ese nuevo conocimiento.

Es a través del proceso de elaboración de la estrategia, cuando la imaginación se utiliza para generar ideas, la conversación surge para comunicar su significado y la socialización se emplea para desarrollar un compromiso. En el proceso de creación de estrategias, hay un momento en el que la idea estratégica emergente está lista para ser compartida. Una vez que tienen algo que vale la pena compartir, los planificadores expresan a los demás las ideas que han surgido de su imaginación y relatan las que, a su juicio, es la lista de nuevas posibilidades. Este punto es esencial en el proceso de creación de estrategias.

Por último, para que la estrategia sea eficaz, debe ser asimilada por cada individuo, asumiéndola como parte de su identidad. Esta transformación de la identidad es un importantísimo proceso social, ya que esta dinámica social es la que ha de estimular que surjan nuevas ideas que aporten a la idea estratégica original, en base a una idea de compromiso colectivo.

### **2.3.2 EQUILIBRIO ENTRE DISCIPLINA E IMAGINACIÓN**

En un entorno como el actual, donde la innovación y la competencia hacen que los ciclos de vida de los productos y servicios sean cada vez más cortos, las oportunidades para generar nuevas riquezas han de buscarse de manera constante, debido a que lo que era válido hasta ayer, puede no ser válido mañana. Esto requiere generar nuevas estrategias de forma mucho más frecuente, lo que a priori puede parecer abrumador para muchas organizaciones, pero que es determinante en el éxito o el fracaso de las mismas.

Las empresas han de percibir la necesidad de perfeccionar su capacidad para elaborar estrategias, no sólo en cantidad, sino también en calidad y cada vez con más frecuencia. De hecho, no sólo la capacidad de crear valor, sino también la capacidad de supervivencia de la empresa, están estrechamente asociadas a la capacidad de generar constantemente estrategias de negocio innovadoras. El mayor inconveniente

es que la generación de nuevas estrategias suele ser un esfuerzo que se hace de forma esporádica, en vez de ser un esfuerzo continuo por parte de las empresas.

Szulanski y Amin (2001) subrayan que la combinación de disciplina e imaginación tiene especial valor para generar estrategias y que una no puede suplantar a la otra, ya que ambas son componentes esenciales para un esfuerzo de formación de estrategias de alta calidad. Los autores se apoyan en Weick (1989) para definir la imaginación, como una “diversidad deliberada” en la definición de los problemas, en la generación de soluciones alternativas y en la variedad de reglas para evaluar y seleccionar aquellas alternativas. La imaginación pasa a ser considerada disciplina, cuando aquellas reglas seleccionadas son aplicadas consistentemente. De todas formas, la imaginación ordenada en forma de disciplina, no garantiza que una estrategia particular necesariamente funcione. Sin embargo, sugiere que existe una relación positiva entre la calidad de un proceso de formación de la estrategia y la calidad de los resultados finales alcanzados por esta estrategia. Así, una combinación de la disciplina y de la imaginación parece ser necesaria en el proceso de formación de la estrategia, ya que la imaginación permite que surja un mayor número de opciones y anima a generar pensamiento creativo, mientras que la disciplina apoya el proceso y asegura que las opciones generadas serán evaluadas rigurosamente y sistemáticamente desarrolladas e implementadas.

Es posible pues, argumentar que para reforzar las posibilidades de supervivencia de una organización, se han de mejorar al mismo tiempo los procesos por los cuales las organizaciones buscan o generan nuevas opciones (exploración) y a la vez mejoran las capacidades actuales (explotación). Se acentúa la importancia de un análisis riguroso y minucioso, guiado y reforzado por la intuición basada en la experiencia. La intuición es necesaria para determinar el método de análisis a emplear, los datos y el modelo de análisis. La decisión final será intuitiva. Si esto no fuera así, todos los problemas de gestión se resolverían a través de planteamientos técnicos y matemáticos.

### Disciplina

Hace referencia a la aplicación coherente de las normas, para evaluar las posibles alternativas de las que dispone una organización. Según sus defensores, es el “modelo de actuación racional”, que resuelve el problema analizando las alternativas disponibles, partiendo de la premisa de que se dispone de toda la información por adelantado. El proceso es simple, ya que supone recoger toda la información disponible, desarrollar alternativas y elegir la que maximiza el valor. No puede haber disciplina sin un proceso de formación de la estrategia formal, en el que se identifiquen patrones de evolución del mercado que una vez analizados, permitan tener un marco de actuación claro, para actuar sin perderse en el caos aparente del cambio constante.

La disciplina ha sido la base de los primeros movimientos del proceso de formación de la estrategia, muy metódicos y formales, encaminados al análisis coherente y sistemático del entorno competitivo. Estas herramientas formales, como los ciclos de planificación o los procedimientos presupuestarios, se utilizaron en los procesos de integración en la toma de decisiones en los diferentes niveles de la compañía. Fue útil para los administradores a la hora de tomar decisiones e identificar y corregir errores evitables. La disciplina fue muy importante para conseguir mejores resultados en entornos estables.

### Imaginación

A nivel general, se puede considerar la imaginación como un pilar básico de la evolución, por lo que es lógico que la literatura estratégica contenga múltiples referencias a elementos como la visión, la creatividad o la intuición, todos ellos conceptos que derivan directamente de la imaginación:

Recurriendo a la afirmación de Albert Einstein, la Imaginación es más importante que el Conocimiento, porque éste es limitado, mientras que la Imaginación no lo es.

Emmanuel Kant se refería a la Imaginación como una imagen que surge espontáneamente de la creatividad humana y que amplía los límites de la experiencia y del Conocimiento.

Numerosos estudios han concluido que un esfuerzo deliberado para generar y evaluar más opciones en la elaboración de la estrategia, parece estar relacionado con una mayor probabilidad de éxito. Según Weick, una estrategia imaginativa genera posibilidades de solución alternativas, lo que permite nuevas opciones de enfrentarse a los problemas y genera nuevas opciones de elección. Hamel y Prahalad resaltan la importancia de la imaginación en todos los aspectos del negocio. Hacen un llamamiento a la creación de nuevas reglas, no sólo romper las ya existentes. Hamel sostiene que la búsqueda de la imaginación requiere abandonar la "jerarquía de la experiencia" a favor de una "jerarquía de la imaginación". El proceso de elaboración de estrategias no debe ser llevado por los que tienen más experiencia, sino por los que tienen mayor capacidad de prever el futuro. Estas nuevas voces en el proceso deben ser los jóvenes, los recién llegados y las oficinas periféricas que aún no han sido adoctrinados en la cultura de la empresa, por lo que verán las cosas desde una perspectiva más fresca.

Para muchas empresas, la búsqueda de un método para fomentar la creatividad ha sido una parte fundamental de su estrategia de búsqueda de alternativas en la toma de decisiones. Aunque este enfoque a veces puede conducir a ideas locas y poco prácticas, también puede crear nuevas estrategias de gran alcance que rompen con el pasado y generan un enorme valor.

#### **2.3.2.1 Limitaciones**

La utilización por tanto, de la disciplina y la imaginación tiene limitaciones en función de su utilidad. La disciplina, por estar demasiado asociada a lo probado, rara vez genera ideas nuevas, originales, alternativas o creativas. Se hace demasiado

hincapié en el análisis en lugar de la selección a costa de la generación de ideas. También supone que el pasado será similar al presente, algo que es muy arriesgado sobretodo en entornos muy relacionados con las tecnologías emergentes. Por otra parte, la imaginación puede llevar al caos y a la pérdida de contacto con la realidad. También puede ralentizar el proceso estratégico, cuando la imaginación se descontrola y tiende a dispersarse en exceso.

Por sí solas, ni la disciplina ni la imaginación parecen suficientes.

#### **2.3.2.1.1 Limitaciones de la Disciplina**

Dados los altos niveles de incertidumbre endémica en la elaboración de estrategias, las decisiones con frecuencia no pueden basarse únicamente en la información recibida a través de un complejo sistema analítico, resultando imposible formular la estrategia en base únicamente a datos, por lo que no podremos ir más allá de un cierto nivel de detalle. Los sistemas complejos son inherentemente indeterministas, por lo que por muy preparado y detallado que sea el plan, es muy probable que haya espacio para la sorpresa y en ocasiones, para la decepción. Es imposible controlar y predecir el futuro a la perfección y si un sistema no tuviera en cuenta esta limitación, a buen seguro sería ineficaz. Así pues, cuando el análisis no aporta toda la información necesaria para la toma de decisiones, la intuición, las corazonadas y la creatividad se convierten en elementos importantes para el éxito del proceso de formación de la estrategia, mientras que los modelos de planificación han de proporcionar el marco analítico para la formalización del proceso de planificación.

Así se crean un conjunto de opciones a considerar, que únicamente a través de un proceso de planificación formal no podríamos tener, evitando además que se atrofie el pensamiento estratégico.

*¿Qué hacer para estimular el proceso de formación de la Estrategia?*



1. Análisis en lugar de síntesis: Cuando se utilizan procesos de formación de la estrategia demasiado regulados y formales, la empresa corre el riesgo de caer en la rutina del pensamiento automático. Mintzberg afirma que el proceso de formación de la estrategia no fomenta el pensamiento estratégico, ya que debe ser un medio para la puesta en marcha de una estrategia ya creada, pero no para la creación de la estrategia propiamente dicha. El autor denomina a este hecho el “gran error” del proceso de formación de la estrategia, debido a que el análisis no es lo mismo que la síntesis y el proceso de formación de la estrategia nunca ha sido pensado como un sistema generador de estrategias. El análisis no puede sustituir a la síntesis.
2. Selección a costa de la generación: El proceso de formación de la estrategia es útil para evaluar las estrategias presentadas, pero se ha prestado poca atención a la formulación de los problemas que estas estrategias están destinadas a resolver o a la generación de las diferentes alternativas posibles. Las alternativas rara vez son definidas.
3. La extrapolación del pasado: Un énfasis demasiado acentuado en la disciplina, automáticamente limita la capacidad de enfrentarse a situaciones nuevas ya que se presupone que la historia puede ser extrapolada a estas nuevas situaciones, que por definición no tienen historia. Es evidente que en entornos en los que las protagonistas son las tecnologías emergentes, el pasado sólo puede inducir a errores a futuro.
4. La falta de información oportuna: El proceso de formación de la estrategia se basa en la disciplina de la información, pero en realidad, la información suele ser demasiado limitada para poder hacer un análisis significativo. Esto es especialmente cierto en los entornos turbulentos actuales, en los que la calidad de la información es, a menudo, insuficiente para hacer un pronóstico a futuro confiable y consistente, que posibilite movilizar y alinear a toda la organización con la estrategia.

### **2.3.2.1.2 Limitaciones de la Imaginación**

Algunas compañías tratan de depender demasiado de la imaginación al crear sus estrategias. Muchos de estas empresas compiten en entornos rápidamente cambiantes, en los que dependen exclusivamente de la creatividad de los visionarios para innovar constantemente y poder competir en el mercado.

En contraste con el pensamiento ordenado de las organizaciones disciplinadas, estas empresas asumen que al no haber ninguna forma de definir el entorno actual, con menor razón se puede definir el futuro, por lo que no hay ninguna razón para establecer límites o reglas. Sin embargo, la imaginación sin control, podría tener los mismos efectos paralizantes que el exceso de disciplina. A pesar de que la imaginación es una fuente de estrategias creativas, no es la panacea universal.

La imaginación llevada al extremo, puede conducir a:

1. Caos: La imaginación requiere a menudo de la participación de un elevado número de actores en el proceso estratégico. Si tal y como propone Hamel, hemos de incluir gente nueva con una visión fresca, las discusiones, los intercambios de puntos de vista y la búsqueda de nuevas formas de pensar, pese a que estimulen la imaginación, puede crear nuevos problemas, generando una sensación de caos en la organización.
2. Pérdida de contacto con la realidad: La cantidad de nuevas oportunidades que pueden llegar a representar las actividades futuras de la empresa, pueden distraerla de las actividades presentes. Hay que tener en cuenta que es en las actividades presentes en las que el valor es creado y destruido.
3. Infravalorar el pasado: Las organizaciones enfocadas siempre a reinventarse de cara al futuro, pueden perder su identidad y el activo que puede representar su pasado, como base para el aprendizaje y la evolución o para la construcción de fortalezas. Olvidar el pasado expone a las empresas a repetir errores. A veces los

mayores beneficios estratégicos también se logran mediante el análisis e incluso rebatiendo historias de éxito en el pasado.

4. Diluir la creatividad individual: Muchas mentes pensantes no son siempre mejor que una, ya que en ocasiones esta situación genera menor creatividad, al producirse ésta a través del pensamiento en grupo.
5. Ralentizar el proceso: En general, cuanto mayor es el número de personas que participa en el proceso estratégico, más tiempo se ha de emplear en reuniones y en ocasiones más difícil es que haya consenso, con la consabida pérdida de oportunidades por falta de acuerdo. Además las personas nuevas no son necesariamente mejores en los procesos grupales, al tener conceptos estratégicos diferentes que en vez de mejorar el proceso, lo ralentizan.

### **2.3.2.2 Imaginación disciplinada**

Como hemos visto, tanto la disciplina como la imaginación ocupan un lugar destacado en las decisiones estratégicas. Las limitaciones de cualquiera de las dos sugieren que la búsqueda de una combinación equilibrada de disciplina e imaginación, en lugar de un énfasis exclusivo en cualquiera de ellas, podría ser una receta sensata para mejorar la calidad del proceso de generar estrategias. En general, el énfasis en la imaginación incrementa el número de opciones estratégicas y fomenta el pensamiento creativo, mientras que la disciplina asegura que las opciones son rigurosamente evaluadas y sistemáticamente desarrolladas e implementadas.

La necesidad de equilibrar ambas perspectivas tiene que ver con el diseño organizacional, que ha de permitir y facilitar la experimentación, permitiendo que nuevas ideas no sean eliminadas antes de tiempo, a la vez que se debe favorecer un sistema de planificación a largo plazo que racionalice el proceso. Con la exploración inadecuada, una organización se ve penalizada en la experimentación que aporte opciones nuevas y que genere nuevas posibilidades, viéndose perjudicada también al no poder desechar los malos experimentos y al no saber utilizar los buenos. Exploración y explotación combinadas, en un proceso que además de generar

nuevas opciones, las evalúe de forma coherente, descartando las malas y desarrollando aún más las buenas, es lo que denominamos Imaginación Disciplinada. La Imaginación Disciplinada tiene dos cualidades importantes:

1. Genera opciones imaginativas: Esto significa que un problema se aborda desde un examen de la realidad, desde varias perspectivas, aplicando diferentes marcos de referencia. El planteamiento del problema debe ser lo suficientemente amplio como para dar cabida a muchas alternativas, pero lo suficientemente estrecho como para que este número de alternativas sea manejable.
2. Evalúa las opciones de forma consistente: A partir de la disciplina, se aplican una serie de reglas para seleccionar entre las alternativas disponibles. Una alternativa estratégica es más probable que resulte verosímil si se evaluó a través de diferentes sistemas formales. Por lo tanto, se pone de manifiesto que la disciplina es la que puede dar consistencia al proceso estratégico, al evaluar formalmente cada alternativa.

### **2.3.2.3 Logros de la Imaginación disciplinada**

El gran logro ha de ser conseguir un equilibrio entre imaginación y disciplina. No obstante, hay casos en los que la dificultad no radica en conseguir ese equilibrio, sino en la forma de conseguirlo. No es extraño encontrar en las organizaciones, fuertes enfrentamientos entre el entorno más intuitivo y el entorno más formal.

Cuando ha habido éxitos pasados que han estado apoyados en la intuición, métodos o sistemas formales de planificación pueden resultar incómodos para las personas más intuitivas, llegando a representar en algunos casos un auténtico desafío a la autoridad. El pensamiento intuitivo y la planificación formal, o lo que es lo mismo, la imaginación y la disciplina, coexisten con dificultad.

Otro logro de la Imaginación disciplinada es evitar que las organizaciones queden atrapadas en el círculo de exploración, girando constantemente en torno a cosas nuevas, sin dedicarle el suficiente tiempo al desarrollo de cada una de ellas, para que al menos alguna de estas cosas nuevas resulte fructífera. Del mismo modo, también se evita que la organización se acomode cuando los rendimientos de la explotación, más inmediatos y más seguros, hacen perder de vista las estrategias de exploración.

#### **2.3.2.4 Conclusión**

Las organizaciones como vemos, pueden verse atrapadas tanto en una exploración excesiva como en una explotación excesiva, lo que en muchas ocasiones genera cierto pesimismo sobre la factibilidad de encontrar un equilibrio óptimo entre ambos aspectos. La elaboración de estrategias en entornos rápidamente cambiantes, requiere la capacidad de intervenir de manera efectiva, en el desarrollo de un tipo diferente de disciplina que permita una mayor participación de la imaginación. La elección ya no es entre una u otra, ya que ambas parecen ser del todo necesarias.

Dicho esto, es importante recordar que la capacidad de elaborar estrategias coherentes, es algo que se desarrolla con la práctica. Esta habilidad está relacionada con la capacidad de desarrollar estrategias que se adapten a situaciones específicas, así como a la cultura organizacional. Por lo tanto, al igual que la generación de alternativas estratégicas y su elección son una habilidad organizativa aprendida, el equilibrio entre imaginación y disciplina, es posible que también sea una habilidad que se debe aprender con la práctica.

#### **2.3.3 ATENCIÓN PLENA A LA INNOVACIÓN**

*“Cuando los pedantes nos invitaron a observar de qué fría mecánica los acontecimientos debían dimanar, nuestras almas dijeron en la sombra: Tal vez sí, pero hay otras cosas....”*

Prólogo a El Napoleón de Notting Hill

Chesterton, 1898

### **2.3.3.1 Antecedentes biológicos y filosóficos**

Prigogine (1997) define la naturaleza del universo como un sistema complejo al que no podemos aproximarnos a través de las teorías deterministas, mecanicistas y reduccionistas propias de la ciencia clásica, ya que no describen por completo este tipo de naturaleza. Al mismo tiempo, sugiere que una nueva ciencia basada en los principios de la complejidad y el caos nos ayudará a conseguir tal descripción. No obstante, la teoría del caos no se opone a la ciencia normal, ya que es ciencia normal, siguiendo el mismo procedimiento que cualquier otra disciplina científica para acreditar a sus miembros, diseñar protocolos de investigación y evaluar resultados.

En torno al estudio sobre los sistemas adaptativos complejos, se da por supuesto que éstos no pueden ser entendidos cuando se utilizan planteamientos reduccionistas o lineales. La propuesta de estudio de estos sistemas, se hace a partir de la interacción dinámica entre sus elementos, la cual conduce a la emergencia de nuevas propiedades. Kauffman (1995), afirma que pese a la insistente búsqueda de explicaciones reduccionistas, los fenómenos económicos y sociales tienen que ser explicados en términos de comportamiento humano. A su vez, este comportamiento tiene que ser explicado en términos de procesos biológicos, los cuales, a su vez, tienen que ser explicados por procesos químicos y procesos físicos. Kauffman defiende la teoría de lo que él llama “*el proceso de emergencia*”, afirmando que las nuevas ciencias de la complejidad comienzan a sugerir que el orden no es del todo accidental, que las vastas venas del orden espontáneo están a mano. Las leyes de la complejidad generan espontáneamente mucho del orden del mundo natural. Entonces la selección entra en acción, moldeando y refinando. Así, podemos decir que una nueva ciencia está por venir. La ciencia de la complejidad está surgiendo para transformar las ciencias biológicas y sociales.

La auto-organización es un fenómeno que ocurre en la transición de fase entre un estado estable y uno caótico, es un fenómeno que se da en la región de estado conocida como el límite del caos. Anderson (2002), define la auto-organización como el proceso a partir del cual, las interacciones locales entre los elementos de un sistema, producen patrones emergentes de comportamiento. Estos patrones no hacen referencia a ningún plan genérico y se consideran emergentes porque no pueden ser deducidos a partir del conocimiento total de los elementos de menor nivel ni de la naturaleza de las interacciones entre ellos.

Para Kauffman la vida es una propiedad emergente que surge cuando la diversidad molecular de un sistema químico prebiótico, va más allá de cierto umbral de complejidad. En este sentido, la vida no está localizada en las propiedades de ninguna molécula individual (ADN), sino que es una propiedad colectiva del sistema de interacción de las moléculas. La vida no está localizada en sus partes, sino en las propiedades colectivas emergentes que ellas crean. Por lo tanto, no hay ninguna fuerza vital o sustancia extra, sino que el sistema en su colectividad, tiene una propiedad especial no poseída por ninguna de sus partes y es la capacidad de auto-reproducirse y evolucionar. El sistema colectivo está vivo, sus partes son sólo químicos. La vida pues, es una propiedad natural de los sistemas químicos complejos, surgiendo como una transición de fase en sistemas suficientemente complejos.

Más allá de las implicaciones biológicas, surgen las implicaciones filosóficas, en las que por encima de la persona, su felicidad y ánimo dependen del mundo que habita y del entorno generado por los demás. En definitiva, la felicidad va mucho más allá del comportamiento individual y depende de la organización social. Como hemos visto, la esencia de la vida y su soporte son interacciones constantes al borde del caos o instalados en la complejidad, produciéndose la auto-organización del sistema en una región cercana al límite del caos.

### 2.3.3.2 Prospectiva estratégica

Sabemos que el pasado se estudia a través del análisis estadístico, del análisis de los números, buscando la tendencia del fenómeno estudiado. Este estudio del pasado nos puede dar la tendencia y el esquema de funcionamiento, pero si miramos hacia el futuro, el panorama rompe con la estadística. Nos referimos a una estructura en forma de embudo horizontal en la el futuro más probable está situado en el centro, pero en la apertura están elementos de posibilidad que no tienen por qué estar cerca de la probabilidad.

Entendido esto, podemos decir que el futuro no tiene la misma estructura que el pasado, ya que la tecnología y los cambios sociales evolucionan de forma muy rápida. Estos hechos motivan la obligación de manejar tanto información cuantitativa como información cualitativa, en un auténtico cambio de paradigma.

La diferencia entre posible y probable es importante para comprender el espíritu de la prospectiva estratégica y diferenciarla de los enfoques de “pronóstico” que en terminología anglosajona se denomina “*forecasting*”. Se podría decir que el concepto “probable” está más ligado a la escuela norteamericana, mientras que el “espíritu de lo posible” forma parte de la filosofía de la escuela francesa. Históricamente el “*forecasting*” es anterior a la prospectiva, apareciendo la primera a finales de los años cuarenta, mientras que la prospectiva estratégica, que constituye la escuela francesa, surge en París a finales de la década de los cincuenta.

Jouvenel (1964) enunció el concepto de futurible o futuros posibles, que se distancia de la corriente norteamericana al concebir el futuro como múltiple, afirmando que el futuro no se predice, sino que se construye, proponiendo manejar la incertidumbre que genera la complejidad de la realidad. La idea es conocer el futuro, no para pronosticarlo, sino para influir en él. De hecho, la intención de la prospectiva no es contemplar el futuro, sino lograr que se realice de la mejor manera, por lo tanto no interesa medir y observar el fenómeno tanto como saber interpretar los hechos



posibles que se pueden alcanzar. Para la prospectiva, dichos futuros existen en el mundo de lo imaginario, pero permiten analizarlos y encontrar el más conveniente para ser construido estratégicamente desde el presente. La construcción del futuro es el punto central de la prospectiva, apoyándose en la acción, por lo que simplemente adivinar el futuro, no tiene razón de ser. Para el *forecasting* existe un solo futuro, que puede ser detectado y extrapolado a través de tendencias. El futuro es visto, en consecuencia, como una realidad lineal que proviene del pasado y nos da indicios a su paso por el presente. Para la prospectiva no existe uno, sino muchos futuros, por lo que no cabe la linealidad en la lectura e interpretación de la realidad, adoptando una percepción múltiple de ésta, lo que necesariamente implica que se acepte la posibilidad de que en el futuro acontezcan múltiples situaciones, ya sea como evolución del presente o como ruptura de éste. Jovenel afirma que el futuro es del dominio de la voluntad y para este acto sea exitoso, se requiere el ejercicio de la libertad y necesariamente la luz del intelecto.

Hamel y Prahalad (2005) para explicar la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden, afirman lo que algunos equipos de dirección previsores llegaron a imaginar productos, servicios y hasta sectores de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. Perdieron poco tiempo preocupándose por el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente, pues ya habían empezado a crear otros nuevos. Otras empresas, las rezagadas, se preocuparon más por conservar el pasado que por conquistar el futuro.

Godet (2007) afirma que el futuro no depende de la evolución de las tendencias sino de la relación que existe entre los factores del sistema, actores y objetivo. Bajo esta perspectiva, el futuro con los posibles escenarios futuribles, se darán en función a cómo interactúan los agentes que intervienen. Esto no deja de lado la importancia de las tendencias, pero indica que la relación entre los agentes tales como factores del sistema, actores y objetivo, condicionará su comportamiento y por lo tanto el

desarrollo de los acontecimientos. No existe un solo futuro, sino varios escenarios futuribles posibles, debido a lo comentado anteriormente, por lo que el comportamiento de los agentes que determinan el futuro del sistema puede ser variado, lo que implica que no existe un único futuro sino varios futuros, lo que en prospectiva estratégica se conoce como “escenarios futuribles”. En otras palabras, lo que se busca con la prospectiva estratégica no es pronosticar un futuro y estar resignado a él o prepararse para afrontar ese futuro, al contrario la esencia de la prospectiva estratégica consiste en construir el futuro deseado a través de lo que se conoce como escenario apuesta.

Es imposible actuar como un estratega sin una perspectiva de larga distancia, amplia, profunda, sin asumir riesgos ni pensar en el hombre, que es lo que nos inculca la prospectiva. Mirar el futuro transforma el presente, por lo que la previsión invita a la acción. La prospectiva es estratégica por sus intenciones, más que por sus resultados ya que la estrategia apela a la prospectiva para aclarar decisiones que comprometen el futuro. Aunque es tentador ver nuestros deseos como realidades, una visión del futuro o un escenario deseable, no obliga a condicionar las decisiones o el proyecto estratégico de la organización a esa única visión proactiva. También es necesario ser preactivo y prepararse para los cambios inesperados del entorno futuro de la organización. Sería prudente establecer una fase exploratoria para identificar los retos del futuro y una fase normativa para definir las opciones estratégicas posibles y deseables a fin de no perder el rumbo ante esos retos. La distinción entre estas dos fases se justifica sobre todo porque la elección de las estrategias está condicionada por la incertidumbre, mayor o menor, que incide sobre los escenarios y la mayor o menor probabilidad de que ocurran esos escenarios. No se debe confundir la prospectiva con las decisiones estratégicas, sobre todo porque no son los mismos actores internos los que intervienen. La fase de previsión de los cambios ha de ser colectiva e implicar al mayor número de personas posible. En esta fase se recurre a las herramientas de la prospectiva para organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre los retos del futuro y dado el caso,

la evaluación de las opciones estratégicas. Sin embargo, por razones de confidencialidad y responsabilidad, la fase de decisión estratégica concierne a un grupo limitado de personas, que forman la estructura directiva de la organización. De cara al futuro, las personas pueden optar por cuatro actitudes fundamentalmente, teniendo en cuenta que una de ellas es pasiva y las otras tres son activas:

- Sufrir el cambio (Pasividad)
- Actuar con urgencia (Reactividad)
- Prepararse para los cambios previsibles (Preactividad)
- Actuar para provocar los cambios deseados (Proactividad)

La prospectiva es la combinación de las tres actitudes activas. El método de prospectiva estratégica se articula alrededor de tres procesos:

- a) *La reflexión colectiva*, que comprende seis etapas:
  - i. En la primera etapa se analiza el problema. Es un proceso socioorganizativo que intenta estimular los talleres de prospectiva a nivel de toda la organización.
  - ii. La segunda etapa incluye un diagnóstico completo de toda la organización, desde lo que sabe hasta lo que hace.
  - iii. La tercera etapa identifica las variables clave de la organización y de su entorno competitivo/estratégico.
  - iv. La cuarta etapa intenta entender la dinámica de la retrospectiva de la organización en su entorno, su evolución anterior, sus fortalezas y debilidades en relación con los principales actores de su entorno.
  - v. La quinta etapa busca reducir la incertidumbre de cara al futuro, intentando ver las tendencias y los escenarios más probables.

- vi. La sexta etapa define las opciones estratégicas compatibles con la identidad de la organización y los escenarios más probables.
- b) *La preparación de la decisión*: Este proceso corresponde a los directivos de la organización. Habiéndose evaluado las opciones estratégicas, en esta fase finaliza la reflexión previa a la decisión y la acción.
- c) *La acción*: Una vez que se ha pasado de la reflexión a la acción, tomando las decisiones estratégicas que se consideran más convenientes, se focaliza todo el esfuerzo en la implementación del plan de acción, la instauración de un sistema de coordinación y seguimiento y la vigilancia estratégica.

Pasar de la reflexión prospectiva a la acción estratégica, depende en todo momento de la implicación, tanto de los directivos como del resto de los empleados, que deben implicarse al máximo en las diferentes etapas, teniendo en cuenta la necesaria confidencialidad de determinadas decisiones estratégicas.

### 2.3.3.3 Intuición, Creatividad y Pensamiento

*“A menudo, no somos conscientes de las razones y las causas de nuestro propio comportamiento”*

John Burgh

La neurología moderna plantea que el cerebro pasa casi todo el tiempo intentando predecir el futuro, algo que a todas luces no hace de forma demasiado efectiva. La ciencia ha identificado las regiones del cerebro que participan en la visualización de los acontecimientos futuros. Neurocientíficos como Karl Szpunar, Jason Watson y Kathleen McDermott han sido los primeros en identificar estas regiones del cerebro, relacionadas con la visualización de acontecimientos futuros. Utilizando imágenes proporcionadas por un escáner de resonancia magnética nuclear funcional (RMNF), comprobaron que las partes del cerebro que se activan cuando imaginamos el futuro

son las mismas que se activan cuando evocamos el pasado. Esto significa que el cerebro aparentemente predice el curso de los acontecimientos visualizándolos como otros similares pero pertenecientes al pasado.

Pensar: Corteza Sensorial → Sistema límbico (amígdala – hipocampo) → Tálamo → Corteza prefrontal.

Imaginar: Sistema límbico (amígdala – hipocampo) → Corteza Sensorial → Tálamo → Corteza prefrontal.

Este descubrimiento plantea la duda sobre la capacidad evolutiva de la memoria, ya que ésta nos serviría para estar alerta frente a situaciones futuras, siempre que fueran análogas a las situaciones pasadas. Una pregunta que se nos viene inmediatamente a la cabeza es, ¿Quién es más sabio, el que se olvida de su pasado e intenta innovar, inventando su futuro o el que, basándose en el pasado, consigue reconstruir su futuro, repitiéndolo? A medida que conocemos más acerca de la mente humana, mayor importancia se le confiere al inconsciente. Hasta ahora se pensaba que éste tenía su razón de ser, únicamente para dirigir pequeños actos involuntarios de nuestra cotidianidad, como las reacciones automáticas de nuestro organismo ante estímulos externos, mientras que para las cosas complejas y más sofisticadas, había que recurrir a la conciencia. Las decisiones tomadas, eran pues el resultado de una actitud consciente, en la que el inconsciente no tenía ningún rol que desempeñar. Simplemente, estábamos equivocados. Más allá de las respuestas automáticas de nuestro cuerpo a estímulos como la luz o el frío, por ejemplo, el inconsciente es responsable de decisiones importantísimas, a niveles muy sofisticados de conocimiento, sin saber por qué las tomamos.

Hoy en día se está comprobando que se dan procesos cognitivos muy complejos, de forma inconsciente y que éstos procesos, entendidos como mecanismos de decisión irracionales, son también válidos. La intuición puede llegar a ser mejor que los

modelos de elección racional, la regresión múltiple o los programas estadísticos más complejos. Se ha comprobado que se toman mejores decisiones cuando se recurre a una sola y buena razón, en lugar de diez. Esto es debido a que vivimos en un mundo incierto, si viviéramos en un mundo en el que imperara la certeza, entonces sería mejor tener toda la información disponible antes de tomar una decisión.

Como hemos visto gracias a los escáneres cerebrales, imaginar una acción y ponerla en práctica no son cosas tan distintas como parecen, ya que se activan en ambos casos las mismas regiones cerebrales. Las neuronas que realizan conjuntamente las secuencias de instrucciones necesarias para la acción, también se activan cuando imaginamos la actividad, lo que ayuda a trazar caminos en el cerebro que facilitan después la ejecución. El neurocientífico español Álvaro Pascual-Leone, logró demostrarlo en su laboratorio de la Universidad de Harvard, basándose en una idea que ya adelantó el premio Nobel español, Santiago Ramón y Cajal, que sostenía la importancia de la práctica mental para mejorar la capacidad motora.

Pascual-Leone afirma que imaginar induce cambios cerebrales que en algunos aspectos son idénticos a los que se producen al desarrollar la actividad física, pero no en todos. Cuando haces algo físicamente, recibes el *feedback* de lo que has hecho y eso también modifica el comportamiento del cerebro. En 1894, intuitivamente Cajal propuso que el cerebro, dentro de ciertos límites, es maleable y susceptible de ser perfeccionado a través de ejercicios mentales. Bargh (2005) plantea una nueva concepción del inconsciente, que otorga a las corazonadas un poder hasta ahora insospechado. Para el autor, las corazonadas, la intuición o el subconsciente, son fuente de conocimiento tan válida como la razón. Teníamos la creencia que la conciencia iba primero, que todo partía de la conciencia y que las cosas se tenían que hacer con conciencia, deliberadamente, pero con la práctica, hemos visto que muchas de estas cosas se pueden hacer de forma inconsciente, como conducir un automóvil, por ejemplo. Esto es así para cualquier cosa que se haya hecho muchas veces y se domine. La importancia del inconsciente se empieza a entender a partir de

la evolución, ya que el inconsciente fue lo primero que surgió en el proceso evolutivo, hace millones de años y la conciencia se desarrolló bastante más tarde en la historia evolutiva del ser humano, lo cual no implica que desaparecieran los sistemas de decisión inconscientes que fueron útiles durante mucho tiempo, en el proceso de evolución del ser humano. De hecho, los objetivos conscientes, las motivaciones, las cosas que deseamos, la forma de percibir el entorno, los gustos o las preferencias, se fundamentan y basan en información del inconsciente, así que no sólo nos influye, sino que en cierto modo, nos determina y a menudo nos da las respuestas a nuestras preguntas, incluso cuando creemos que estamos haciendo algo de forma consciente. El inconsciente es pues, una especie de guía de conducta o piloto automático en el que podemos confiar, siendo la conciencia el producto más sofisticado del inconsciente.

Y entonces ¿para qué sirve la conciencia?

Pues sirve, ni más ni menos, que para viajar en el tiempo y distinguir el pasado del presente y el futuro del pasado. El ser humano hasta que no alcanza alrededor de los 4 años de edad, no tiene una idea clara de lo que es el pasado o el futuro. La conciencia es un fenómeno que nos permite situarnos en el tiempo y viajar a través de él, mientras nuestro sistema inconsciente está centrado en el presente, en el ahora adaptativo, posibilitando la libertad necesaria a nuestra mente para retomar el pasado y recordar lo que nos ha sucedido o bien para desplazarse al futuro y planearlo, por ejemplo, decidiendo lo que haremos mañana o donde iremos el próximo fin de semana. Y todo esto, mientras nuestro inconsciente se ocupa de las tareas cotidianas como pasear, conducir nuestro automóvil o simplemente, de respirar.

#### **2.3.3.4 Mindfulness: El poder de la mente**

*"Lo que hoy somos es el exacto resultado de nuestros pensamientos de ayer; y nuestros pensamientos de hoy determinan nuestra vida de mañana: nuestra vida es una creación de nuestra mente"*

Buddha

El ejercicio de meditación budista, atención plena o su denominación en inglés, *mindfulness*, es una técnica que se ha revelado como una eficaz gimnasia mental con múltiples beneficios, desde calmar el dolor y aliviar el estrés, hasta combatir una de las grandes epidemias del siglo XXI en las sociedades occidentales, la depresión. Para Mark Williams, psicólogo clínico de la Universidad de Oxford, la depresión secuestra nuestra mente consciente, ya que todos tendemos a concentrarnos en pensamientos y sentimientos que reflejan nuestro estado de ánimo. Si estamos tristes, deprimidos o con ansiedad, recordaremos únicamente las cosas malas que nos sucedieron y entramos así en una espiral descendente que puede conducir a una depresión profunda. La meditación sería la herramienta que nos permitiría romper esta espiral. De la misma forma que para desarrollar y fortalecer los músculos, es necesario ejercitarse con rutinas deportivas, debemos asumir que el ejercicio mental tiene un efecto directo y palpable en la estructura cerebral. Si bien los estudios que relacionan la meditación y la estructura del cerebro son relativamente escasos, sabemos que el hipocampo es una de las estructuras alteradas en las personas que practican la meditación. Se ha podido constatar que las personas que practican habitualmente esta disciplina, poseen un volumen del hipocampo izquierdo y derecho superior a la media. Este aumento del hipocampo, puede constituir el sustrato neurológico subyacente de habilidades cognitivas, capacidades mentales y/o rasgos de la personalidad asociados con la práctica de la meditación.

Holzel et al., 2008, en su estudio de morfometría basada en voxel (unidad cúbica que compone un objeto tridimensional), detectó una concentración más grande de materia gris en el hipocampo derecho en las personas que practicaban regularmente la meditación, en comparación con los sujetos de control que no practicaban esta



disciplina. A las mismas conclusiones se llegó a través de un estudio similar realizado por Lüders et al., 2009b. Holzel et al., 2011, en un nuevo estudio a través de tomografía por emisión de positrones realizado a meditadores noveles, antes y después de un programa de entrenamiento de *mindfulness* de 8 semanas de duración, confirmó los cambios reales que la meditación inducía también en el hipocampo izquierdo.

Así mismo, en varios experimentos utilizando la tomografía por emisión de positrones o la resonancia magnética funcional, dentro de una muestra de individuos que practicaban la meditación, se ha constatado un aumento de la actividad cerebral en comparación con su valor basal, durante la meditación o ejercicios de atención plena, tanto en el hipocampo izquierdo como en el hipocampo derecho, lo que parece sugerir que el hipocampo es crucial en los procesos relacionados con la meditación.

El hipocampo es una estructura clave para los procesos de memoria. Los estudios más recientes sobre el hipocampo, sugieren su implicación no sólo en la memoria a largo plazo, sino también en la memoria de trabajo (Baerentsen et al., 2012). Así pues, la meditación aportaría efectos positivos al propiciar un aumento del hipocampo, que permitiría la consolidación de la memoria o incluso la recuperación de la misma. También se sugiere que las alteraciones observadas en el hipocampo de las personas que practican la meditación de forma habitual, no están relacionadas únicamente con la memoria, sino también con otras habilidades mentales como altos niveles de conciencia, de atención o de concentración. De igual manera, un hipocampo más grande aportaría nuevas habilidades en el comportamiento consciente, así como potenciar las emociones positivas y la estabilidad emocional. Davidson et al., 2000 defiende un papel activo del hipocampo en la respuesta emocional, afirmando que las personas que habitualmente no logran regular sus respuestas afectivas de una manera sensible al contexto, pueden tener un deterioro funcional del hipocampo.

Desde el punto de vista práctico, es bien sabido que muchas de las empresas más punteras e innovadoras, depositan grandes expectativas en el *mindfulness*, poniendo en marcha programas para difundir su práctica entre sus empleados, a todos los niveles de la organización. La atención plena aquí y ahora, implica estar centrado al máximo, evitando la dispersión, concentrando la energía y los recursos en lo que se está haciendo, posibilitando utilizar todo el potencial creativo del individuo. Esto permite no sólo manejar el estrés, sino convertirnos en individuos de alto rendimiento. Comprobado esto, se justifica el interés creciente de las organizaciones por el *mindfulness*. La meditación como técnica principal del *mindfulness*, es la que propicia los efectos más profundos en cuando a concentración, capacidad de toma de decisiones, equilibrio emocional, control del estrés y capacidad de gestión del cambio.

Otra técnica incluida en el *mindfulness* es el Yoga, como vehículo de conexión entre cuerpo y mente.

La tercera técnica principal del *mindfulness* es la exploración corporal, que consiste en centrar nuestra atención selectiva en las distintas zonas de nuestro cuerpo, de forma lenta y con total concentración.

A modo recapitulativo, podemos encontrar 8 beneficios principales en el *mindfulness*:

1. Estar más focalizado y centrado en los objetivos.
2. Aporta una mayor claridad para la toma de decisiones.
3. Se potencia la inteligencia emocional.
4. Mejora la capacidad de gestionar el estrés.
5. Potencia las habilidades comunicativas y la empatía.
6. Mejora la autoconfianza del individuo.
7. Incrementa la capacidad creativa e innovadora.

8. Facilita el contacto con los valores personales.

#### **2.3.3.5 Capacidades Dinámicas y Capacidades Operativas.**

Para obtener éxito en la innovación, se proponen una serie de nuevos enfoques de gestión. Para Teece (2009), la innovación requiere una adecuada comprensión de los mercados, a través de procesos de búsqueda e interpretación de las necesidades de los usuarios. El autor hace referencia al concepto de capacidades dinámicas, como forma de renovar, reconfigurar e integrar el conjunto de recursos y capacidades de la organización, para responder a los cambios del entorno, basándose en procesos deliberados, que adaptan e incrementan los recursos. Desde este enfoque, la generación de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, depende de las capacidades organizativas para adquirir, integrar y desplegar recursos en respuesta a los cambios y oportunidades del entorno, más que a la mera posesión de una determinada cantidad de recursos.

Bruni y Verona (2009) diferencian entre capacidades operativas y capacidades dinámicas, siendo las capacidades operativas las que están orientadas a la captación, desarrollo e integración de conocimiento del mercado, que permita el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio. Las capacidades operativas son un catalizador del cambio, ya que facilitan el aprendizaje acerca de cómo dominar las reglas que rigen el mercado. De este modo las organizaciones pueden utilizar las capacidades operativas para rastrear y adquirir conocimiento clave en el desarrollo de nuevas capacidades. Desde esta perspectiva, el contacto con el cliente, que se realiza a través de las capacidades operativas, se ubica en el núcleo del proceso de creación de valor, ya que proporcionan las herramientas necesarias para modificar y reconfigurar las dimensiones competitivas críticas con las que la empresa responde a las demandas cambiantes del mercado. Es de especial importancia en actividades con alto contacto con el cliente, en las que el personal de operaciones será el primero en percibir las tendencias del mercado, las necesidades insatisfechas de los usuarios y las oportunidades o amenazas del entorno.

Teece, (2009) afirma que son las capacidades operativas las que proveen a la organización de la flexibilidad necesaria para experimentar y reconfigurar su base de recursos, elementos críticos de las capacidades dinámicas. Estas capacidades son clave en ciclo propuesto por el autor:

$$Sensing \rightarrow Seizing \rightarrow Transforming$$

Respecto a la interacción entre los diferentes tipos de capacidades, la literatura especializada en capacidades dinámicas, a veces de forma implícita (Eisenhardt y Martin, 2000) y otras explícitamente (Winter, 2003), establece una jerarquía en la que las capacidades dinámicas son consideradas de orden superior, mientras las operativas son catalogadas como capacidades de nivel básico. Esta línea de investigación sugiere que las capacidades dinámicas desarrollan y renuevan las operativas.

El desarrollo de las capacidades dinámicas, se basa en mecanismos de aprendizaje dinámico. Las organizaciones modernas necesitan una capacidad dinámica competitiva, para poder desenvolverse en entornos competitivos muy dinámicos, haciendo necesarias rutinas estratégicas mediante las que las empresas puedan crear nuevas configuraciones de recursos, tal y como afirman Eisenhardt y Martin (2000). Estas capacidades dinámicas hacen referencia a las rutinas organizativas que pueden acumular conocimiento a través de procesos de aprendizaje, lo que caracteriza al mecanismo de aprendizaje dinámico como un elemento muy importante que impulsa la creación, evolución y recombinación de otros recursos. Este mecanismo de aprendizaje dinámico es una rutina sistemática, mediante la cual la organización articula fórmulas que permiten a sus integrantes aprender a resolver problemas, a tomar mejores decisiones y ayudar en la renovación de las capacidades de la organización, estimulando ideales creativos en la aplicación efectiva de los objetivos organizacionales. Recordemos que para autores como Prahalad y Hamel (1990) o

Senge (1990), las ventajas competitivas basadas en el conocimiento, son las únicas sostenibles en el tiempo, por lo que las capacidades dinámicas, desde una perspectiva estratégica, son capacidades exclusivas de la organización y que no está a disposición de los competidores en el mercado.

Si una empresa tiene tal capacidad en exclusiva, es porque posee un mecanismo propio y distintivo, por eso para Zollo y Winter (2002) el mecanismo de aprendizaje organizacional es un mecanismo fundamental para las empresas, además de ser el mecanismo más distintivo y dinámico. Los autores proponen la necesidad de reformar las rutinas de funcionamiento de la organización a través de un proceso de reconfiguración, empleando una perspectiva cognitiva, que permita que los miembros de la organización puedan compartir su experiencia, compararla e intercambiar opiniones con el resto de sus compañeros. Para ello son muy importantes los canales de comunicación, que cuanto menos formales sean más rápidamente permitirán el intercambio de información.

Eisenhardt y Martin (2000) afirman que la práctica también es un importante mecanismo de aprendizaje dinámico y aporta numerosas ventajas al desarrollo de las capacidades dinámicas. Por lo tanto, los errores y los fracasos son una especie de proceso de aprendizaje ineludible, que tiene un considerable potencial como generador de experiencia, ayudando a la acumulación de conocimientos implícitos y explícitos.

#### **2.3.3.6 La Atención Plena a la Innovación**

*“No mires hacia atrás con ira, ni hacia adelante con miedo, sino alrededor con atención....”*

James Thurker

Las compañías que operan en entornos altamente cambiantes, inestables y con mucho riesgo, se enfrentan constantemente a varios dilemas:

1. ¿Cómo se pueden ver y evitar las nuevas amenazas de forma temprana y así poder anticiparse a sus potenciales efectos negativos?
2. ¿Cómo se pueden identificar nuevas oportunidades y maximizar sus efectos positivos?

Según Teece (2009), la percepción de nuevas oportunidades de negocio y amenazas emergentes aún latentes (*sensing*), la capacidad de tomar decisiones inteligentes a pesar de la complejidad (*seizing*) y la reconfiguración de la organización (*transforming*), son capacidades esenciales para las empresas que compiten en entornos donde la innovación es una necesidad. Las lecciones aprendidas de estas organizaciones que operan en entornos tan dinámicos, muestran prácticas comparables con un ejercicio de *mindfulness* colectivo, evitando riesgos y crisis aun operando en estos entornos tan complejos.

Esta capacidad de anticipación está integrada en su estructura y en sus procesos organizativos a través de un entrenamiento continuo y unas prácticas que les permite implementar sus habilidades y poder dar respuesta a cuestiones tan complejas como:

1. ¿Cómo se comporta nuestro entorno y cómo operamos en él?
2. ¿Cómo interpretamos la globalidad de la información de que disponemos?
3. ¿Qué nivel de flexibilidad y capacidad de adaptación tenemos, para darle sentido a nuestra forma de operar en el mercado?

Los errores en este sentido se pagan caros, como en el año 2011, cuando Erich Smidt, CEO de Google, admitió haber cometido un error, cuando reconoció que no se tomaron suficientemente en serio a Facebook. A penas 4 años antes, Facebook

tenía únicamente 20 millones de usuarios, cifra ridícula en comparación con los usuarios registrados que poseía Google, sin embargo no fueron capaces de detectar la amenaza latente que iba a representar Facebook. Eso a pesar de que varios años antes, en 2002 un joven talento de Google, había desarrollado en su tiempo libre, un servicio de red social llamado Orkut.com, sin embargo Google no aprovechó la oportunidad, interpretando de forma errónea las alertas tempranas que estaba recibiendo. Orkut no falló, simplemente Google no la dotó de los recursos necesarios, manteniendo su atención colectiva focalizada en su negocio tradicional, basado en la mejora de su algoritmo de búsqueda, que hasta la fecha había sido la clave de su éxito. Google no supo ver que las relaciones personales que proporcionaban las redes sociales, eran más valiosas que toda la información que ofrecía su famoso buscador.

Según Luhmann (1987), ni las innovaciones, ni las amenazas suceden de repente, sino que son el resultado de un pequeño número de variaciones que se desarrollan de manera evolutiva, manifestando señales débiles de cómo podrían interrelacionar entre sí. Depende pues de la intuición de los individuos, de sus percepciones y de sus conocimientos, el que estas variaciones puedan suponer una innovación o una amenaza. Luhmann (2000) afirma que con el tiempo, cada organización crea su propio sistema específico de dar sentido a las decisiones que toma, que están basadas a su vez en decisiones anteriores, desarrollando una manera única de reconocer, seleccionar e interpretar todo lo que acontece su entorno. Estas estructuras determinan la forma en que construyen su propia realidad y generan expectativas de negocio. Esto significa que las empresas tienden a focalizar la atención, lo que genera puntos ciegos. Cada selección de alternativas excluye otras opciones, por lo que en determinados entornos muy dinámicos, altamente cambiantes y con un elevado componente de incertidumbre, las organizaciones necesitan mecanismos que se opongan a las decisiones que se tomarían de forma habitual. Las organizaciones han de estar preparadas para decir “no” a sí mismos, a sus decisiones pasadas, a sus expectativas y a su interpretación particular de la

realidad. Al modificar las expectativas y tener nuevos puntos de vista, se prepara el terreno para el aprendizaje organizacional, construyendo una nueva realidad liberada del pasado, lo que permite centrar la atención en el aquí y ahora, posibilitando la emergencia de nuevas oportunidades. Para fomentar la capacidad de dar sentido al presente y prestarle atención plena, la construcción de la estructura social organizativa ha de encontrar la manera de desvincularse, de una forma consistente, tanto de su pasado como de su futuro proyectado en base a éste.

Weick y Sutcliffe (2001 y 2003), examinaron organizaciones que operaban en entornos de alto riesgo, describiendo un conjunto de prácticas conscientes, que las permitía desarrollarse y dar sentido a su actividad de una forma más eficiente. Los autores consiguieron unificar estas capacidades en torno a cinco características fundamentales, que hacen referencia a la habilidad de detectar y dar sentido a la evolución del entorno, fortaleciendo el compromiso de la empresa y su capacidad de respuesta al cambio, así como generando una nueva mentalidad de gestión y de organización, que genera rutinas prácticas para aumentar la atención colectiva y la capacidad de respuesta:

1. Sensibilidad a las operaciones: Prácticas que focalizan la atención al ambiguo y complejo mundo del aquí y ahora, a lo concreto, lo que permite percibir los detalles más sutiles, adquiriendo conciencia de ellos. Este principio se basa en el hecho de que la percepción colectiva del presente, se distrae con los planes de futuro que se hicieron en el pasado.
2. Preocupación por el fracaso: Los errores y las desviaciones no son considerados inmediatamente como errores humanos, sino que son tratados como una valiosa fuente de información sobre el sistema. Este principio sugiere un sistema en constante búsqueda y evaluación de desviaciones, imprevistos o errores para aprender del comportamiento del sistema y mejorar las capacidades de comprensión del mismo.



3. Resistencia a la simplificación: Se busca dar sentido a la interpretación de lo observado, a través del análisis desde múltiples perspectivas y diferentes puntos de vista. Para generar innovación, una reformulación activa del pasado, presente y futuro, enriquece las prácticas existentes.
4. Deferencia a la experiencia: La clave es adoptar estructuras de decisión flexibles, que permitan tomar decisiones independientemente del puesto o de si se es o no la persona más experta, ya que nadie puede predecir dónde o cuando va a suceder algo inesperado. En situaciones previsibles, el sistema jerárquico es eficiente, pero en situaciones inciertas o desconocidas, los procesos de toma de decisiones son lo suficientemente flexibles para cambiar, para que el problema sea resuelto por la persona que lo detecta, como experto en esa situación concreta, sin tener que retrasar la solución hasta que el problema se eleve jerárquicamente.
5. Compromiso con la adaptabilidad: Debido a la imposibilidad de anticiparse a los acontecimientos inesperados, las organizaciones han de invertir en capacidades generales de resolución de problemas, debiendo tener capacidad de actuar e improvisar sobre la marcha. El entrenamiento intensivo y los simulacros mantienen alerta al personal ante diferentes tipos de incidencias y amenazas que puedan acontecer, así como al hecho de que el futuro puede ser diferente a como se espera. Estas organizaciones crean nuevos canales de comunicación menos rígidos, más informales y elásticos, que facilitan tanto a empleados como a responsables, utilizar todo el conocimiento disponible en el sistema y ser capaces de improvisar en cualquier circunstancia, incluso en el peor de los casos. Este sistema, lejos de generar caos, se ha manifestado como fundamental para encontrar rápidamente soluciones alternativas y poder superar situaciones inesperadas muy complicadas.

La fiabilidad de la organización va más allá de los típicos mecanismos de control, verificaciones y procesos. La incertidumbre es considerada como la única certeza, por lo que la preparación para el cambio se considera la piedra angular de la gestión.

Así, se considera muy arriesgado depender de las expectativas de futuro que se construyen a partir de las tendencias del pasado, por lo que los sistemas de control y seguimiento se utilizan para ser aplicados a las variaciones y perturbaciones que son predecibles.

#### **2.3.4 LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.**

*“...me atrevería a afirmar que la velocidad a la que los individuos y las organizaciones aprenden, se convertirá en la única ventaja competitiva sostenible...”*

Ray Stata

Para Bueno y Morcillo (1993), la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de los activos tangibles como de los intangibles, siendo estos últimos lo que hoy configuran la base de la competitividad empresarial. El hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa, descansa en dos premisas:

1. Los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa. Respecto a la misión de la empresa, las preguntas clave son ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son nuestros Clientes? ¿Cuáles son las necesidades del mercado que debemos cubrir? Sin embargo, en un entorno tan incierto y cambiante como el actual, la orientación externa no otorga referencias estables para formular una estrategia a largo plazo (Grant, 1996). Basándonos en una orientación más interna, una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer, puede ofrecer una opción más estable para la estrategia que una definición sobre las necesidades que se pretenden satisfacer. En general, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internos, en vez de hacerlo en el mercado.

2. Los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para la empresa. La habilidad de una empresa para generar una tasa superior de beneficio depende de dos factores:
  - a. El atractivo del sector en el que se encuentra, por lo que es importante identificar sectores favorables, localizando segmentos atractivos y grupos estratégicos en ellos, por lo que es muy importante adoptar estrategias que modifiquen las condiciones sectoriales y los comportamientos de los competidores, para reducir la presión competitiva.
  - b. El logro de ventaja competitiva sobre los competidores del mercado.

Como resultado, el desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. De este modo, mientras la visión convencional de la ventaja competitiva se orienta hacia sus fuentes genéricas, como son ventajas en coste y diferenciación, la perspectiva basada en los recursos se centra en los recursos y capacidades que están en la base de esas ventajas. Para Ventura (1996), el recurso más valioso de una Organización, desde una perspectiva dinámica, es su capacidad para aprender. El autor afirma que para generar sinergia dinámica, una empresa debe escoger actividades que permitan desarrollar activos intangibles, diseñar la estrategia pensando en los costes efectivos sinérgicos e ir más allá de las capacidades actuales, para desarrollar las capacidades futuras. Paralelamente, afirma que la consideración de la estrategia desde una perspectiva dinámica, revela el problema principal que afronta toda organización, consiste en encontrar la combinación óptima entre la explotación de los recursos y las capacidades en el marco de nuevas estrategias. Encontrar el tiempo adecuado para actuar en estos dos sentidos, es la base de la ventaja competitiva sostenible y la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Edmonson y Moingeon (1996) describen cómo la dirección estratégica está evolucionando hacia una visión más dinámica que presta atención al aprendizaje. Además, vislumbran una integración entre la dirección estratégica y la teoría de la organización, representada por el aprendizaje organizativo, al entender que ambos grupos de teóricos están prestando atención a temas del otro campo. Estos autores entienden que hay dos implicaciones en la teoría de los recursos y capacidades que la hacen relevante para la investigación del aprendizaje organizativo:

1. El reconocimiento de que los recursos incluyen tanto activos tangibles y materiales como intangibles y tácitos. La idiosincrasia del conocimiento y las habilidades, lo cual entraría en el terreno del aprendizaje organizativo, podría legitimar recursos específicos de la empresa. Hay autores que llegan a afirmar que el conocimiento colectivo tácito, puede ser el origen de la renta económica o beneficio.
2. Tal y como los recursos específicos de la Empresa reciben más énfasis, también lo hace el cómo éstos pueden ser adquiridos y desarrollados, lo cual estaría también dentro del aprendizaje organizativo. Este segundo argumento revelaría, a su vez, un movimiento hacia una visión dinámica de la estrategia.

#### **2.3.4.1 Los Recursos de la Empresa**

*“En la Nueva Economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, se ha convertido en el principal factor de producción”*

Peter Drucker

La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, pero para examinar cómo se puede crear una ventaja competitiva, debemos observar cómo los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades. Así, debemos hacer una distinción clara entre recursos y capacidades.

- *Recursos* → Entendemos por recursos o activos de una empresa, el stock de factores disponibles y controlables por la empresa, para desarrollar una determinada estrategia competitiva (Cuervo, 1993) y se clasifican en físicos, financieros, humanos, tecnológicos y reputación.
- *Capacidades* → Las capacidades o competencias, son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la Organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993).

Ambos términos están interrelacionados, pues será imposible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva, si se dificulta el acceso a estos recursos. Dichas capacidades son las que incrementan la productividad y eficacia de la empresa, por lo que según Hamel y Prahalad (1995), la competencia entre empresas se puede ver como una rivalidad por las competencias. Para Grant (1991), mientras los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, éstas son la principal fuente de su ventaja competitiva. Un matiz importante de diferenciación entre los recursos y las capacidades es que, los recursos se agotan cuando se usan, mientras que las capacidades cuanto más se utilizan, más se perfeccionan.

#### **2.3.4.2 Identificación de los Recursos de la Empresa**

La principal desventaja para identificar los recursos, es que el sistema de información de gestión, no aporta una visión global de los recursos empresariales, sino que ésta es parcial y distorsionada debido a que el balance contable no contempla los recursos intangibles y las habilidades de las personas. Grant (1996) considera apropiado destacar que los recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el

valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación, la reputación y la relación con los clientes y proveedores, la cultura empresarial y la tecnología, por citar algunos y los mismos toman cada vez mayor importancia y efectividad en la creación de valor y competitividad para la empresa, en relación con los activos tangibles.

Teniendo en cuenta que la primera tarea de un enfoque basado en los recursos, para la formulación de la estrategia, es maximizar las rentas en el tiempo, se hace necesario investigar las relaciones entre recursos y rentabilidad. Para ello Grant intenta dar respuesta a dos preguntas:

- ¿Qué oportunidades existen para economizar la utilización de los recursos?  
La maximización de la productividad es particularmente importante en el caso de los recursos tangibles. Ello puede implicar utilizar menos recursos para aportar el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para lograr un mayor volumen de negocio.
- ¿Cuáles son las posibilidades de usar los recursos existentes más intensamente y con mayor rendimiento? Una gran proporción de adquisiciones corporativas, está motivada por el hecho de que los recursos de la empresa adquirida pueden ser colocados para un uso más rentable. Por otra parte, los ingresos a partir de la transferencia de activos existentes, hacia empleos más productivos pueden ser sustanciales.

#### **2.3.4.3 Identificación de las Capacidades**

Prahalat y Hamel (1990), acuñaron el término de “competencias esenciales” o *Core Competences* en inglés, para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia, de aquellas otras que sean más periféricas, definiéndolas como aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la

Organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.

Según Morcillo (1997), para que unas competencias sean esenciales, deben cumplir tres criterios:

1. Que su valor sea convenientemente percibido por el cliente y que le ofrezca a éste un notable valor.
2. Que le permita a la Empresa diferenciarse de sus competidores (la competencia es propiedad exclusiva de la empresa).
3. Que la competencia sea extensible (que pueda ser aplicada a varias líneas de productos).

Otra denominación similar a la de “*Core Competences*” es la que aportan Bueno y Morcillo (1997), quienes acuñan el término de “Competencias Esenciales o Nucleares” y que están compuestas por los siguientes elementos:

- Competencias Tecnológicas, que no sólo incluyen el dominio tecnológico propiamente dicho, sino también todos los elementos del saber de la experiencia acumulados por la Empresa.
- Competencias Personales, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la Organización.
- Competencias Organizativas, propias de los procesos de la Organización.

En este caso, el nivel de competitividad de la empresa vendrá determinado por el grado de interdependencia alcanzado con relación a los tres tipos de competencias referidas, que podemos resumir en la siguiente ecuación:

$$\text{Comp. Nucleares} = \text{Comp. Tecnológicas} + \text{Comp. Personales} + \text{Comp. Organizativas}$$

Posteriormente, Bueno (1998) le incorpora a esta ecuación un nuevo término, las *Competencias Relacionales* o el conjunto de competencias relacionales con el entorno.

Otro aspecto de gran importancia es el hecho de que la creación de capacidades no es simplemente la acción de ensamblar un conjunto de recursos. Las capacidades implican un patrón de coordinación entre personas y entre éstas y otros recursos, por lo que perfeccionar tal coordinación requiere un aprendizaje mediante la repetición. Así, Nelson y Winter (1982), definieron el concepto de “*rutinas organizativas*” para referirse a tal coordinación, considerándolas como del conjunto de relaciones, pautas de actuación o patrones de interacción que implican unos procesos de aprendizaje, apreciándose como la expresión de la memoria de la Organización. Grant (1991), las considera como modelos de actividades regulares y previsibles, que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas y constituyendo el fundamento de las capacidades organizativas. El concepto de “*rutinas organizativas*”, ofrece a criterio del autor, una aclaración sobre las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

- *Relación entre Recursos y Capacidades* → Existe una relación funcional predeterminada entre los recursos de la Empresa y sus capacidades, pero los tipos, las cantidades y la calidad de los recursos, pueden suponer limitaciones sobre las rutinas organizativas y las normas por las cuales son efectuadas. Sin embargo, una clave en las relaciones entre los recursos y las capacidades, es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas. Esto requiere que se motiven y socialicen a sus miembros en una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones planas, siendo el estilo de la Organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo, estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros.
- *El intercambio entre eficiencia y flexibilidad* → Las rutinas son a la Organización lo que las habilidades o destrezas son a los individuos. Así como las destrezas



individuales son ejecutadas semiautomáticamente, también las rutinas tienen una gran parte de conocimiento tácito, que marca los límites en los que las capacidades organizativas pueden ser articuladas. Al igual que las habilidades individuales se deterioran cuando no se ejercitan, es difícil para las empresas organizar respuestas coordinadas a situaciones que surgen con poca frecuencia. Por ello, debe haber un intercambio entre eficiencia y flexibilidad.

- *Economías de experiencia* → Las capacidades organizativas se desarrollan y mantienen gracias a la experiencia, al igual que las destrezas individuales se adquieren mediante la práctica a lo largo del tiempo.
- *La complejidad de las capacidades* → Las capacidades organizativas difieren en su complejidad, ya que algunas capacidades se derivan de la contribución de un único recursos, mientras que otras requieren interacciones altamente complejas que implican la cooperación de diferentes recursos. Ello indica que la complejidad es particularmente relevante para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

#### **2.3.4.4 El potencial de los Recursos y de las Capacidades**

Para Grant (1991), el potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios en la Empresa, depende de tres factores clave:

- El alcance de la ventaja competitiva establecida.
- La sostenibilidad de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la Empresa.
- La habilidad de la Empresa para apropiarse de los beneficios generados por sus recursos y capacidades.

##### *El alcance de la ventaja competitiva*

La situación básica y necesaria para que ocurra una situación de ventaja competitiva, es que las empresas competidoras sean distintas (heterogéneas) en términos de recursos (Peteraf, 1993). Ello ocurre cuando algunas empresas poseen recursos

únicos (duraderos, especializados y no comercializables) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir).

Además se deben dar dos condiciones para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva.

- a) El recurso o capacidad ha de ser escaso, pues si está ampliamente disponible en el sector, se convertirá en un requisito para competir, pero no una fuente de ventaja, como sostienen Hamel y Prahalad (1995).
- b) El recurso o capacidad debe ser relevante, es decir, que se corresponda con al menos algún factor clave de éxito en el sector, por lo que deben ayudar a la Empresa a crear valor para el cliente o a sobrevivir a la competencia. Ambas condiciones son defendidas por Grant (1996).

*El mantenimiento o sostenibilidad de la ventaja competitiva*

Los beneficios obtenidos de los recursos y capacidades, no sólo dependen de sus aptitudes para crear ventaja competitiva, sino también del tiempo que éstos se mantengan. Ello depende de la durabilidad de los mismos sobre los que se fundamenta la ventaja y de la habilidad de los competidores para imitar la estrategia de la empresa, mediante el acceso a los recursos y capacidades que la soportan. Este hecho supone que estos competidores adquieran los recursos y capacidades requeridos, si los mismos son transferibles o móviles o deben deban copiarlos.

- **Duración:** Mientras más duren los recursos, serán una base más segura para la ventaja competitiva, pues servirán de soporte de rentas sostenibles en el largo plazo, pero dicha durabilidad está determinada por el aumento del cambio tecnológico que acorta la vida útil de la mayoría de los bienes de equipo y recursos tecnológicos. Sin embargo, activos como la reputación puede resistir notablemente al paso del tiempo. Las capacidades tienen el potencial de ser más duraderas que los recursos que las generan, gracias a la

habilidad de la empresa para mantener una capacidad de reemplazar recursos individuales (incluyendo personas) según se usen o transfieran. Grant (1991), afirma que la longevidad es producto de la gestión de estas capacidades, para asegurar su mantenimiento y renovación.

- **Movilidad o transferibilidad:** La forma más sencilla de obtener los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de otra empresa es comprándolos, pero ello provocaría que la ventaja competitiva tuviese una vida muy corta. La posibilidad de comprar un recurso o capacidad depende de su movilidad, es decir, hasta qué punto puede ser transferido entre empresas. Algunos recursos, como los financieros, las materia primas, componentes, maquinas disponibles en el mercado y empleados con formación básica son fácilmente transferibles, pero otros no lo son. Peteraf (1993) dice que los recursos y capacidades son perfectamente inmóviles cuando no pueden ser comercializados, por ejemplo recursos inherentes a la propia Organización que no tienen uso fuera de ella. También se denominan imperfectamente móviles cuando pueden ser comercializados, pero son más valiosos dentro de la empresa que normalmente los emplea, que en otras empresas que pudiesen emplearlos. Debido a que los recursos inmóviles o imperfectamente móviles no son comercializables, los mismos permanecen dentro de la empresa y disponibles para su utilización por largo periodo de tiempo. Debido a esto, suelen ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. Por su parte Grant (1991) considera que estas imperfecciones en la transferibilidad (generadoras de inmovilidad), surgen por varias razones:

1. *Inmovilidad geográfica.* Los costes de relocalizar grandes cantidades de bienes de equipo y empleados altamente cualificados, sitúan a las empresas que lo realizan en desventaja con respecto a las empresas que ya poseen estos recursos.
2. *Información imperfecta.* Estimar el valor de un recurso es difícil debido a su heterogeneidad (particularmente los recursos humanos) y al hecho de

que, por trabajar juntos los recursos, es difícil observar las productividades individuales. La firma establecida, con el tiempo, puede aumentar la información sobre la productividad de sus recursos, lo cual le brinda un comportamiento sobre los mismos, superior al que pueda tener cualquier futuro comprador.

3. *Recursos específicos de la empresa.* Además de los costes de transacción derivados de la inmovilidad geográfica y de la información imperfecta, el valor de un recurso puede disminuir en el traspaso, debido a una caída de su productividad, por ejemplo, el alcance de una marca de prestigio está asociado con la empresa que la creó. Por otro, la transferencia de empleados entre empresas, puede provocar una pérdida de su productividad o el hecho de que el rendimiento de un directivo se inscribe en un determinado contexto. Otros recursos pueden ser casi totalmente específicos de una empresa, como la reputación corporativa que sólo puede ser transferida si se adquiere la empresa como un todo, e incluso así, puede depreciarse con el cambio de propiedad.
4. *La inmovilidad de las capacidades.* Las capacidades, debido a que requieren equipos interactivos de recursos, son más inmóviles que los recursos, pues requieren la transferencia del equipo en su totalidad. Dicha transferencia es posible hacerla, pero la naturaleza de las rutinas organizativas, en particular el papel del conocimiento tácito y la coordinación no consciente, hace que se reconstruya la capacidad dentro de un nuevo ambiente corporativo incierto. Dichas imperfecciones en la movilidad de los recursos, son la base de su distribución heterogénea, siendo denominadas por Peteraf (1993) como barreras “ex ante” a la competencia. Todo ello hace que, al no ser comercializables, los recursos estratégicos de las empresas sean acumulados internamente o bien, la empresa busque aplicaciones de sus recursos en nuevos mercados (Teece, 1980).

- Posibilidad de réplica o imitación: Si la Empresa no puede comprar un recurso o capacidad debido a su imperfecta movilidad, la alternativa es crearlos internamente. Determinadas ventajas competitivas pueden ser copiadas fácilmente por los competidores, pero otras son menos fáciles de copiar como pueden ser las capacidades derivadas de rutinas organizativas complejas.

Un elemento importante para el sostenimiento de la ventaja competitiva de una empresa, es la velocidad con la cual otros competidores pueden imitar su estrategia, pero para ello los competidores deben vencer dos problemas:

- El problema de la información  
¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa exitosa y cómo es alcanzable la misma?
- El problema de la duplicación de la estrategia  
¿Cómo acumulará el competidor los recursos y capacidades requeridas para imitar la estrategia exitosa del rival?

Este problema de información es consecuencia de la información imperfecta en dos tipos de relaciones:

- i. Establecer las capacidades que son la razón principal de la ventaja competitiva.
- ii. Determinar después qué recursos son requeridos para replicar estas capacidades.

Estos problemas fueron definidos por Grant (1991) como la “transparencia” de la ventaja competitiva. Según el primer problema, una ventaja que sea consecuencia de una capacidad superior en relación con una única variable, es más fácil identificar y comprender que una ventaja que sea resultado de múltiples capacidades. En relación

con el segundo problema, la capacidad que requiere un complejo patrón de coordinación entre gran cantidad de recursos diversos, es más dificultosa de comprender que una capacidad que reposa en la explotación de un único recurso dominante. Por su parte, Peteraf (1993) hace referencia a dos factores que limitan “ex post” a la competencia, los cuales impiden las rentas de nuevos competidores. Estos dos factores son las *imperfecciones en la sustituibilidad* y la *imitabilidad de los recursos*, lo cual hace que sean fuente de ventajas competitivas. Un recurso o capacidad de difícil imitación, debe tener una oferta limitada o única y poseer un carácter temporal suficiente en su acumulación que dificulte su imitación. Además tienen que existir dificultades para conocer la naturaleza exacta de las razones que subyacen en los mejores resultados que obtiene determinada empresa, así como barreras de entrada al sector que impidan a otras empresas entrar a competir, por lo que no tiene sentido imitar o desplazar los recursos necesarios en el mercado de factores, dado que no van a poder ser desplegados en el mercado de productos. Dichos límites “ex post” a la competencia, según la terminología de Peteraf, son mecanismos que aíslan a la empresa de la imitación y evitan el acceso de los competidores a recursos de valor superior. No obstante, recursos y capacidades escasos, no imitables y durables pueden perder valor en la medida que aparezcan sustitutos adecuados (recordar que son una de las cinco clásicas fuerzas de Porter, 1980). Ello provoca que la Empresa esté consciente de que el valor de sus recursos actuales también depende de las acciones de las otras empresas.

#### **2.3.4.5 Las rentas originadas por los Recursos**

Las rentas que originan los recursos y capacidades dependen no sólo del mantenimiento de la posición competitiva en el tiempo, sino también de la habilidad de la empresa para apropiarse de esas rentas. El tema de la apropiabilidad tiene que ver con el reparto de rentas, donde los derechos de propiedad no están totalmente definidos. Por ejemplo, la maquinaria, las marcas o las patentes, suelen ser propiedad de la empresa que las adquiere o las desarrolla, pero incluso en el caso de la tecnología,

los derechos de propiedad normalmente no están bien definidos y por ello se producen litigios en el área de la propiedad intelectual.

Cuando nos referimos a habilidades de los empleados, surgen dos problemas principales, según Grant (1996):

- La carencia de una clara distinción entre la tecnología de la empresa y el capital humano del individuo y el hecho de que los contratos laborales sólo especifican parcialmente qué es lo que la empresa compra de los empleados.
- Igualmente ocurre en el área de la tecnología y el know-how, donde existen grandes problemas para determinar qué es propiedad de las personas y qué es propiedad de la empresa.

Sin embargo, mientras más integradas estén las habilidades individuales en las rutinas organizativas con grupos de empleados y estén apoyadas por las contribuciones de otros recursos, entonces será mayor el control que la gerencia de la empresa puede ejercer.

#### **2.3.4.6 La formulación de la estrategia**

Si bien el debate de las relaciones entre los recursos, capacidades y rentabilidad ha sido teóricamente fuerte por su naturaleza, las implicaciones para la formulación de la estrategia han sido tratadas de forma sencilla. El análisis del potencial de generación de rentas por parte de los recursos y capacidades concluye que, de ellos, los más importantes son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente replicables y sobre los cuales la empresa posee clara posesión y control. Son los llamados por Grant (1991) *“joyas de la corona”* de la empresa y por ello necesitan ser protegidos. En sí, la esencia de la formulación estratégica es diseñar una estrategia que haga el uso más efectivo posible de estos recursos y capacidades.

La habilidad de los recursos y capacidades de una empresa para mantener una ventaja sostenible, es esencial para el marco temporal de su proceso de formación de la estrategia. Si sus recursos y capacidades son poco duraderos o son fácilmente transferibles o replicables, entonces la empresa puede adoptar una estrategia de recogida rápida de resultados o puede invertir en desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva. Estas consideraciones son importantes para pequeñas firmas basadas en la tecnología, pues la velocidad de cambio tecnológico puede provocar que las innovaciones ofrezcan sólo ventajas temporales. En este caso, la empresa puede buscar explotar su innovación inicial, antes de que sea retada por rivales más fuertes ya establecidos en el mercado o competidores entrantes, o puede establecer una capacidad tecnológica para un flujo continuo de innovaciones.

En sectores donde la ventaja competitiva se base en diferenciación e innovación, las empresas tienen una breve ventana de oportunidades para explotar su ventaja antes de que los imitadores la erosionen, pero también puede crear la flexibilidad y la creatividad que les permita generar nuevas ventajas a un ritmo más rápido que con el que se erosionan las anteriores ventajas debido a la competencia.

### **2.3.5 LA IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES**

*“Todo lo que una persona puede imaginar, otros pueden hacerlo realidad”.*

Julio Verne

Si la capacidad del ser humano para procesar y memorizar información es limitada, ¿cómo somos capaces de aportar nuevas alternativas? Tal como sugiere Marengo (1995) Parece ser que el entorno ofrece indicios sobre estas alternativas, sólo hay que estar preparados para captarlas.



### **2.3.5.1 Estrategia basada en la acción**

Cuando las organizaciones operan en entornos altamente dinámicos y cambiantes, uno de los rasgos más apreciados e importantes de los trabajadores, es la capacidad de proponer soluciones creativas a los problemas y la capacidad de generar nuevas ideas. En estos entornos, las técnicas racionales y lógicas, diseñadas para reducir la incertidumbre recogiendo y analizando datos, no resultan eficaces. Hace falta pues, técnicas creativas basadas en la acción, más útiles para el proceso de formación de la estrategia. Así, la imaginación, la generación de nuevas ideas y las nuevas perspectivas de visualizar y percibir el entorno, son la base para actuar de forma creativa.

En el pasado, la imaginación ha sido descuidada en el ámbito de la gestión y del proceso de formación de la estrategia, sin embargo la imaginación puede ser de vital importancia también para el *top management*, cuando es utilizado en el proceso de formación de la estrategia. Esto es especialmente importante cuando los procesos tradicionales de toma de decisiones, no son útiles al estar asociados a entornos más estables y menos dinámicos. De hecho, cualquier mejora en la toma de decisiones estratégicas, puede ser de vital importancia para la supervivencia de la Organización. Sin embargo, aún sigue siendo muy habitual que las organizaciones, al requerir nuevas formas de actuar debido a cambios en el entorno, sigan recurriendo a los viejos esquemas para resolver los nuevos problemas, sin dar la importancia real que en el mundo actual tiene la imaginación.

Porter (1991), afirma que las empresas más exitosas, hacen un uso muy importante de la imaginación para definir nuevas posiciones o para encontrar nuevo valor en las posiciones en las que se encuentran. Según Weick (1979), un proceso creativo de toma de decisiones estratégicas basado en la acción, implica poner las cosas viejas en nuevas combinaciones y las cosas nuevas en antiguas combinaciones. Combinar y recombinar cosas ha de ser la dinámica de estos procesos. Los entornos inestables y cambiantes propician el proceso creativo porque proporcionan una gran cantidad de

datos aleatorios, sobre los cuales se pueden establecer procesos imaginativos para desarrollar soluciones creativas a los problemas estratégicos (Weick, 1985). Es muy habitual que las organizaciones al requerir nuevas formas de actual debido a cambios en el entorno, sigan recurriendo a los viejos esquemas para resolver los nuevos problemas, sin embargo, en el mundo actual, la imaginación es importante.

### **2.3.5.2 Estructura basada en la práctica**

Uno de los avances más importantes en la gestión empresarial fue la creación de los equipos de trabajo, pero los equipos de trabajo basados en la práctica suponen una reinención que puede suponer un avance sin precedentes en la forma de operar de las organizaciones. Sabemos que la economía actual se basa en el conocimiento y la mayoría de las empresas trabajan intensamente para capitalizar este hecho, utilizando equipos multifuncionales, unidades de negocio alineadas con las necesidades del el cliente o grupos de trabajo, por nombrar sólo algunas de las formas organizativas más habituales de capturar y difundir ideas y conocimiento. En muchos casos, estas formas de organización son muy eficaces y nadie se plantea su desaparición, pero está surgiendo una nueva forma de organización que promete complementar las estructuras existentes y dinamizar de forma muy importante el intercambio de conocimiento, el aprendizaje y la innovación. Este nuevo sistema está basado en *Comunidades de Práctica*. Estas comunidades de práctica, son grupos de personas informalmente unidas entre sí por la experiencia compartida y la pasión por una empresa, conectados entre sí de diversas formas, ya sean reuniones presenciales o a través de redes informáticas y sistemas de comunicación más o menos sofisticados.

En estas comunidades de práctica, las personas comparten básicamente sus experiencias y conocimientos de forma fluida y creativa, para fomentar nuevos enfoques de resolución de problemas. Debido a que el principal “output” que se genera en este entorno tiene que ver con conocimiento tácito, se podría pensar que es una moda pasajera más en el ámbito de la gestión, sin embargo este no es el caso

y es una práctica que puede impulsar nuevas estrategias, nuevas ideas de negocio, resolver problemas, promover la difusión de las mejores prácticas, desarrollar las habilidades profesionales de las personas y ayudar a las empresas a contratar y retener talento. Este tipo de prácticas aún no son muy frecuentes, debido a tres razones:

1. Aunque esta práctica pueda ser incluso muy antigua y se haya practicado desde siglos, aún no ha entrado a formar parte de la ortodoxia de la gestión empresarial.
2. Sólo las empresas con una concepción y pensamiento más avanzados han dado el salto para incluirlos en su dinámica de gestión.
3. No es particularmente fácil construir y sostener comunidades de práctica o integrarlas con el resto de la Organización. La naturaleza orgánica, espontánea e informal de las comunidades de práctica, las hace resistentes a la supervisión y a la interferencia.

Los líderes exitosos juntan a las personas adecuadas, proveen una infraestructura en la cual las comunidades pueden prosperar y miden el valor de las comunidades en formas no tradicionales. Estas tareas de cultivo no son fáciles, pero la cosecha que producen hace que el esfuerzo merezca la pena. En la mayoría de los casos, las redes informales de personas con la capacidad y la pasión para desarrollar las competencias básicas de una organización ya existen. La tarea consiste en identificar esos grupos y ayudarlos a reunirse como comunidades de práctica.

Para reconocer los beneficios de la comunidad de práctica no se pueden utilizar los métodos tradicionales de medir valor, por lo que hay que recurrir a la intuición para reconocer los beneficios de desarrollar las capacidades de las personas. Por otro lado, los resultados no aparecen directamente en el trabajo de las comunidades, sino directamente en las unidades de negocio. A menudo, también es complicado para los gestores, saber si una determinada idea o innovación surgió de una comunidad o

en un entorno diferente, lo que dificulta darle a una comunidad el valor que realmente puede tener.

Para Wenger (1998), no todo aquello llamado comunidad, es una comunidad de práctica. Para que pueda recibir esta denominación, ha de cumplir tres características:

- a. El dominio → Una comunidad de práctica se enfoca sobre un dominio de interés compartido.
- b. La comunidad → En la consecución de los intereses de su dominio, los miembros se comprometen en actividades y discusiones conjuntas, se ayudan unos a otros y comparten información. Así es como forman una comunidad alrededor de su dominio y construyen relaciones.
- c. La práctica → Una comunidad de práctica no es meramente una comunidad de interés. Los miembros de una comunidad de práctica desarrollan un repertorio compartido de recursos, como son experiencias, historias, herramientas, formas de afrontar problemas recurrentes, etc... todo ello en un entorno de práctica compartida.

#### **2.3.5.3 Creación de Conocimiento en las Comunidades de Práctica**

La Creación de conocimiento es cada vez más importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial, sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer en lo que hace referencia a su implementación. Krogh, Ichijo y Nonaka (2000), cuestionan el enfoque basado en la información como forma de creación de conocimiento, debido a que éste se basa en un conocimiento que efectivamente puede ser registrado, archivado, sintetizado y difundido, pero que hace caso omiso al conocimiento tácito, simplificando demasiado el conocimiento, por lo que lo hace ajeno al nuevo contexto social y a las nuevas formas de relacionarse que de éste surgen. Wenger (1998), sostiene que los enfoques basados en las personas, son

conocimientos relacionados con los fenómenos sociales y con el contexto. Estos conocimientos son difíciles de transmitir, de asimilar por los nuevos receptores de ese conocimiento y también son difíciles de almacenar. Este conocimiento requiere de un contexto, lo que hace que este conocimiento esté enmarcado en un sistema más amplio que el conocimiento basado en datos.

#### **2.3.5.4 La importancia de las Comunidades de Práctica en la Creación de conocimiento**

Wenger (1998), incorporó aspectos informativos e interactivos del conocimiento en el modelo de práctica, dentro de la teoría de las Comunidades de Práctica, a través de los conceptos de cosificación y participación.

- i. La cosificación hace referencia, al proceso de dar forma a nuestra experiencia, mediante la producción de objetos, símbolos o textos, que transformen esa experiencia en algo tangible, es decir, en una cosa.
- ii. La participación proporciona el elemento activo y social del conocimiento, a través de la participación en la actividad.

Ambos elementos, cosificación y participación, forman una dualidad que interactúa en el proceso de conocimiento, pero esta dualidad emerge y genera una forma social específica. Así, para Wenger, McDermott y Snyder, (2002), una Comunidad de Práctica es un conjunto de personas que comparte una preocupación, una serie de problemas y la pasión por un tema concreto, intentando profundizar en sus conocimientos y experiencias en esta área, interactuando de forma continua.

De forma similar a lo que ocurría en los gremios de la Edad Media, para Wenger y Snyder (2000), las Comunidades de Práctica pueden existir dentro de las organizaciones o pueden existir independientemente de los límites de la Organización. Como se ha visto, muchas organizaciones fomentan intencionadamente Comunidades de Práctica internas, para aumentar el aprendizaje

y la Creación de conocimiento. Para Wenger (1998), las Comunidades de Práctica tienen tres características específicas:

1. El compromiso mutuo → Tiene que ver con la interacción entre los miembros de la comunidad, que han de estar motivados para emprender una práctica compartida, en un proceso intrincado de ajuste constate entre experiencia y competencia. Como este proceso es bidireccional, las comunidades de práctica son un contexto de aprendizaje, pero también de transformación del conocimiento. El compromiso mutuo entre los integrantes de la comunidad, define una conexión similar a la de una red, pero describe tales relaciones en base a intereses comunes, en lugar de una mera intención.
2. Negociación de un proyecto conjunto → Hace referencia a dar sentido y coherencia al propósito de la comunidad de práctica. Los participantes interactúan para dar forma a las prácticas y reaccionar frente a un contexto más grande. A través de este proceso se crea algo más que un objetivo común, se crea entre los participantes una relación de responsabilidad y compromiso mutuo, que se convierte en parte integral de la práctica. La negociación de un proyecto conjunto, reconoce que estas comunidades están conectadas a través del tiempo y el espacio, en un proceso comunicativo que construye conocimiento de manera intencionada. Esto explica por qué el conocimiento viaja tanto dentro como entre las organizaciones, ya sea administrado o no y por qué los miembros de la comunidad cooperan enérgicamente en problemas que no conciernen a sus organizaciones de origen.
3. Repertorio compartido → El repertorio compartido de una comunidad de práctica, es el conjunto de recursos que dan sentido al debate sobre los significados y las conclusiones expuestas. Historias, jergas, teorías, formas y otros recursos, forman una reserva de información y técnicas que pueden ser utilizadas por los miembros. De hecho, conocer el repertorio compartido

puede ser una prueba de pertenencia a la comunidad de práctica. El repertorio compartido, da funcionalidad a las cosificaciones y las sitúa en un contexto social, explicando por qué esta información puede ser empleada como conocimiento.

Estas tres características en conjunto, revelan el valor y potencial de la teoría de la Comunidad de Práctica para analizar la compleja naturaleza del conocimiento organizacional.

#### **2.3.5.5 Implicaciones para la Creación de conocimiento**

Debido a que las Comunidades de Práctica son dinámicas e interactivas, es complicado tener control sobre el conocimiento que producen. Según Wenger et al. (2002), las organizaciones pueden hacer mucho para crear un ambiente en el que la Comunidad de Práctica pueda prosperar, valorando el aprendizaje que hacen y el conocimiento que generan, dándoles los recursos necesarios para su trabajo, fomentando la participación y eliminando las barreras. La creación de ese contexto también implica integrar a las comunidades en la organización, dándoles voz en las decisiones y legitimidad para influir en las unidades operativas, desarrollando procesos internos para administrar el valor que crean.

Según el autor, cultivar el conocimiento, se puede hacer a través de tres acciones comunicativas:

1. Celebración → Tiene que ver con reconocer los méritos y logros del conocimiento y problemas resueltos, en lugar de esperar a que se reclamen recompensas por tales logros. Los líderes han de respetar y alentar las actividades de la Comunidad de Práctica, no tratándolas como una propiedad de la Empresa, incluso aunque gracias a la comunidad se genere una patente que se convierta en propiedad de la organización. En este caso la Creación de conocimiento se puede centrar en cosificar todo aquello que se pueda

codificar, pero siempre desde la perspectiva de que en ausencia de participación en la Comunidad de Práctica, no es conocimiento.

2. Articulación → La importancia de la articulación en la Creación de conocimiento, se explica en la teoría de la Comunidad de Práctica, por su énfasis en la cosificación y en el aprendizaje. En el proceso de articulación, las ideas y la dirección de las actividades se ponen en palabras, con la finalidad de poder abrir una discusión creativa. Este tipo de trabajo de comunicación es ampliamente reconocido por Nonaka y Takeuchi (1995) como una habilidad de gestión de vital importancia, pero se convierte en parte integral de los procesos de conocimiento de las Comunidades de Práctica.
3. Colaboración → Una forma de comunicación vital para la generación de conocimiento, es la colaboración. A medida que los Gerentes trabajan conjuntamente con otros empleados, sus habilidades directivas se sitúan dentro del repertorio de la comunidad, permitiendo al Gerente contribuir al crecimiento de manera sensible y apropiada. La gestión de los procesos de conocimiento, funcionan mejor desde dentro de la comunidad, al tener plena consciencia de sus normas y recursos. Los gestores de conocimiento han de lograr una doble lealtad, por un lado a la Comunidad de Práctica y por otro lado a la Organización.

## 2.4 EL ENTORNO GENERADOR DE IMAGINACIÓN

*“Si queremos ver lo que no hemos visto, tendremos que hacer lo que no hemos hecho”*

Confucio

### 2.4.1 LIDERAZGO

El liderazgo es un tema que ha suscitado interés durante mucho tiempo. El término es frecuentemente asociado al poder y al éxito. Las hazañas de líderes valientes e inteligentes son la esencia de muchas leyendas y mitos. Gran parte de nuestra



historia es la historia de nuestros líderes, ya sean militares, políticos, religiosos o sociales a los que se les atribuyen importantes acontecimientos históricos.

Es un proceso tan misterioso como fascinante ¿por qué ciertos líderes inspiran un intenso fervor y dedicación?

#### **2.4.1.1 Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional**

El liderazgo es probablemente uno de los aspectos más importantes de la gestión (Weihrich et al. 2008). Esto es debido a que es un factor que influye de forma directa en el bienestar general de las organizaciones. Grandes corporaciones han pasado de estar al borde de la quiebra, a convertirse en referentes mundiales en cuanto a rentabilidad, gracias a líderes que han conseguido que estas cosas sucedan.

Podemos definir liderazgo, como el proceso de influir en grupos más o menos amplios de personas, con el fin de alcanzar unos objetivos concretos, mientras que un líder es una persona que puede influir en los demás. Diferentes teorías intentan explicar la efectividad del liderazgo, si bien actualmente el enfoque teórico que más se usa es el propuesto por Bass (1985), que distingue entre dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional.

#### **2.4.1.2 Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo institucional, se centra en el papel de la supervisión, organización y desempeño del grupo. Representa un estilo de liderazgo en el que el líder utiliza su poder para recompensar o sancionar a los trabajadores en función de su rendimiento, sin ir más allá del control de las tareas y limitándose a mantener el flujo normal de las operaciones de la organización. Estos líderes son gestores de equipos, cuya labor es la de controlar a sus seguidores con la única finalidad de encontrar fallos o desviaciones en los procesos y en los resultados.

En este estilo de liderazgo, los líderes no buscan cambiar las cosas, sino mantener la situación como está en la actualidad, siendo eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como cuando los proyectos tienen que ser llevados a cabo de una manera específica. También resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que controlen y garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

#### *Cualidades del Líder Transaccional*

Los Líderes Transaccionales son ante todo profesionales pragmáticos, más orientados a la acción, a la práctica o realización de tareas que a la teoría o la especulación.

Son personas que no suelen cuestionar lo establecido, aceptando de forma natural los objetivos, la estructura y la cultura existentes en la organización. Su enfoque está basado en cumplir y hacer cumplir con los objetivos que marca la organización, dándole más importancia al ámbito organizativo y al control de los puestos, procesos y tareas que al ambiente de trabajo y al entorno laboral.

Su sistema de motivación está basado en el acuerdo con los trabajadores, partiendo de la premisa del beneficio mutuo, tanto del trabajador como de la empresa, lo que permite que el trabajador esté motivado para alcanzar los objetivos de la organización. Para motivar a los empleados se hace uso de incentivos que recompensen su desempeño, como fórmula de premiar al trabajador que cumple con sus objetivos. Esto es muy importante porque es el sistema de motivación de este modelo de liderazgo. Como contrapartida a los incentivos o recompensas, se utilizan los castigos o penalizaciones, que son la herramienta de actuación ante el mal desempeño en el trabajo o la no consecución de objetivos por parte del trabajador. El término castigo tal vez no sea el más adecuado, por parecer demasiado radical, ya que salvo casos extremos que supongan el despido del

empleado, estos “castigos” suelen suponer más bien no conseguir los incentivos por cumplimentación de objetivos en vez de representar un perjuicio para el trabajador.

En resumen, el objetivo más importante de un líder transaccional, es tener un sistema que todos sus seguidores puedan seguir, para trabajar en las condiciones más óptimas posibles. Su principal preocupación es que, tanto la empresa como ellos salgan ganando, ya que de no ser así, la lógica les dice que algo está fallando y será necesario revisar la política retributiva, de incentivos o nuevas estrategias de recompensa del desempeño.

Este tipo de liderazgo tiene como punto a favor que busca por encima de todo, un trabajo bien hecho.

#### **2.4.1.3 Liderazgo Transformacional**

El Liderazgo Transformacional gira en torno a un líder transformador, motor del cambio, que promueve el compromiso, motiva al equipo e inspira nuevas formas de enfrentarse a los problemas tradicionales, potenciando las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotando de significado a las diferentes actividades que realiza el grupo.

Este liderazgo se fundamenta en los valores, creencias y cualidades personales, tanto del líder como de los seguidores.

Esta aproximación a los colaboradores desde una perspectiva más humana, tratando al trabajador como una persona y no como una herramienta, aporta mejores resultados que el Liderazgo Transaccional, debido a que los trabajadores aportan un valor añadido a su trabajo, que permite un mayor nivel de desempeño al grupo, ofreciendo más garantías de alcanzar las metas colectivas.

Warrilow (2012) afirma que la teoría de liderazgo transformacional tiene que ver con el liderazgo que crea un cambio positivo en los seguidores, que genera empatía por los intereses del compañero y colaboración por los intereses del grupo en su conjunto.

El liderazgo transformacional mejora la motivación, la moral y el rendimiento de los seguidores a través de diferentes mecanismos. Estos mecanismos permiten generar una conexión entre el sentido y la identidad individual y el proyecto y la identidad colectiva de la organización, lo que proporciona a los trabajadores mayor conciencia sobre su trabajo, entendiendo sus propias fortalezas y debilidades, por lo que la alineación de los trabajadores con el requerimiento del líder es más sencilla y permite mejorar el rendimiento.

Warrilow (2012) identifica cuatro componentes del estilo de liderazgo transformacional:

1. Carisma o influencia idealizada: El carisma es la capacidad que tiene un líder de influir en los demás para que, sin sentirse manipulados, hagan lo que el líder necesita de ellos. Elementos importantes del carisma son la confianza y la determinación, que le permiten convertirse en el modelo a seguir.
2. Motivación inspiradora: El líder debe articular una visión, una lógica y un significado a las tareas actuales desde la perspectiva de los objetivos y metas futuras, que permita la alineación de los trabajadores con dichos objetivos globales, generando optimismo, motivación e inspiración.
3. Estimulación intelectual: Hace referencia al desafío a las suposiciones y al cuestionamiento de lo establecido, estimulando y fomentando la creatividad entre los seguidores, como sistema de superación de los obstáculos que se encuentre en el camino hasta alcanzar los objetivos.
4. Atención individual: El líder ha de atender las necesidades de cada una de las personas de su equipo, actuando a su vez como mentor y entrenador de

habilidades, además de dar el reconocimiento merecido a la aportación que cada miembro del equipo hace al grupo. Con esto se consigue que a nivel individual, las personas se sientan reconocidas, potenciando su autoestima y autoconfianza, lo que inspira a que los seguidores tengan una mayor motivación, un mayor nivel de desempeño y un crecimiento tanto a nivel profesional como a nivel personal.

#### *La debilidad del liderazgo transformacional*

Pese a que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en las organizaciones, tiene ciertas limitaciones. Una de las más importantes es que los líderes transformadores necesitan tiempo para crear una situación de confianza con los seguidores, por lo que los efectos positivos de este liderazgo suelen apreciarse a largo plazo.

Yukl (1999) identifica las siete limitaciones principales del liderazgo transformacional:

- La primera limitación es la ambigüedad que subyace en su influencia sobre los procesos. La teoría no puede explicar las variables que interactúan entre el liderazgo transformador y los resultados positivos obtenidos. La teoría sería más consistente si se identificaran los procesos de influencia esenciales con mayor claridad y se utilizaran para explicar la forma en que cada tipo de comportamiento afecta a cada tipo de variable, pudiendo medirse el resultado obtenido.
- En segundo lugar está el énfasis excesivo de la teoría sobre los procesos de liderazgo, en lo que respecta al nivel de vinculación personal entre el líder y cada uno de los miembros de su equipo. El mayor interés está centrado en intentar explicar la influencia del líder sobre los individuos, en vez de intentar explicar la influencia del líder sobre el grupo en su conjunto o sobre los procesos organizacionales, como pueden ser la forma de utilizar los recursos

y las personas, el grado de coordinación entre las distintas habilidades dentro del grupo o el grado de coordinación con otros grupos externos de la propia organización o del entorno.

- En tercer lugar, la justificación teórica para diferenciar entre los comportamientos, no se explica con claridad. No hay una descripción clara de qué hace o dice el líder en realidad, para influir en los procesos cognitivos o el comportamiento de sus subordinados. Por ejemplo, no sabríamos determinar qué tipo de estímulo intelectual se utiliza para generar en un subordinado la capacidad o el interés en observar los problemas de una manera diferente, para encontrar soluciones innovadoras a los problemas.
- En cuarto lugar, Yukl (1999) identificó varios comportamientos transformadores que la teoría original del liderazgo transformacional no contempla y que sin embargo, han dejado evidencia empírica de su gran importancia. Algunos de estos comportamientos son el inspirador, que infunde sentido al trabajo, el desarrollo y mejora de las habilidades y la autoconfianza de los seguidores y la concesión de un mayor protagonismo a los seguidores, que les da voz y cierto grado de capacidad de decisión o influencia dentro del proyecto global.
- La quinta limitación hace referencia a la insuficiente especificación de las variables de situación en el liderazgo transformacional. Un supuesto fundamental de esta teoría, es que los procesos de liderazgo y los resultados obtenidos son esencialmente los mismos en todas las situaciones. Bass (1998) defiende que el liderazgo transformacional es beneficioso tanto para los seguidores como para las organizaciones, independientemente de la situación, sin embargo Yukl (1999) sugirió una serie de variables situacionales que influyen en los efectos del liderazgo transformacional, como son la estabilidad del entorno, la estructura organizativa de la empresa o la cultura empresarial, entre otras.
- En sexto lugar, la teoría no identifica expresamente ninguna situación en la que el liderazgo transformacional sea perjudicial. Sin embargo, varios

estudios han demostrado que el liderazgo transformacional puede tener efectos perjudiciales para los seguidores, para el líder y para la organización. Stevens et al. (1995) cree que el liderazgo transformacional beneficia en mayor proporción a la alta dirección y a los propietarios. Los seguidores, por el contrario, habiendo alcanzado un alto nivel de motivación y desempeño, con el tiempo pueden desarrollar diferentes niveles de estrés y agotamiento. Por otro lado, si los miembros de una organización se ven influenciados por diferentes líderes, con visiones opuestas o simplemente diferentes, surgirá la ambigüedad, el desconcierto y el conflicto.

- Por último, al igual que la mayoría de las teorías sobre liderazgo, la teoría del liderazgo transformacional genera un estereotipo muy mitificado del líder. En numerosos casos de éxito empresarial, se asume que ha sido la acción directa del líder, su habilidad para encontrar el camino correcto y sus habilidades para motivar a los seguidores, lo que ha propiciado el éxito. Se basa en un modelo unidireccional, en el que el líder eficaz es capaz de influir en los seguidores para que éstos hagan sacrificios y esfuerzos excepcionales. Hay poco interés en la descripción de procesos de influencia recíproca o liderazgo compartido. Los investigadores estudian cómo los líderes motivan a sus seguidores, pero no cómo los líderes animan a sus seguidores a desafiar la visión del líder o desarrollar una mejor.

Bass y Steidlmeier (1999), criticaron lo que calificaron como pseudo liderazgo transformacional, sugiriendo que el auténtico liderazgo transformador debe estar basado en valores éticos y fundamentos morales. Valores como la integridad o la ética, deben estar por encima de cualidades como el carisma. No obstante, a pesar de las críticas al liderazgo transformacional, su popularidad ha crecido en los últimos tiempos. Hay diferentes estudios que han demostrado que es eficaz, incluso más que el liderazgo transaccional. La evidencia empírica demuestra también que el liderazgo transformacional tiene una evidente correlación con el comportamiento de los

empleados, en temas como una menor tasa de rotación, mayor nivel de productividad, mayor bienestar social y mayor resultado empresarial.

Con respecto al liderazgo en general, la revisión literaria nos confirma que resulta indispensable para conducir a las organizaciones hacia la consecución de sus objetivos. De igual manera, vemos que es importante la existencia de un líder que sirva de referente y oriente a las personas en la consecución de los fines comunes. Tanto el estilo de liderazgo transaccional como el transformacional aportan diferentes formas de afrontar distintas situaciones organizacionales, siendo ambos de gran utilidad, pese a que cada cual presenta tantas ventajas como inconvenientes o limitaciones.

Hay autores que consideran que el liderazgo debe ser flexible y adaptable a las necesidades y circunstancias de la organización, por lo que parece deducirse que lo ideal es utilizar ambos tipos de liderazgo, haciendo uso de cada uno de ellos, dependiendo del propósito de la organización, teniendo en consideración la funcionalidad que cada estilo de liderazgo conlleva, con el fin de lograr los objetivos individuales y colectivos de una forma más sencilla. Hay que tener en cuenta que los líderes transaccionales tienen que ver más con los procesos del día a día que con las ideas y visiones de futuro. El liderazgo transaccional se centra más en las necesidades de nivel inferior y del estilo de gestión y del trabajo cotidiano, mientras el liderazgo transformacional se aplica más a las necesidades de más alto nivel.

#### **2.4.1.4 El Líder Integral**

Hasta hace no mucho tiempo, el concepto de espiritualidad unido al de liderazgo empresarial, despertaba la sonrisa cuando menos y el recelo y la desconfianza en el peor de los casos. Esa espiritualidad, entendida como el acceso a nuevos niveles de conciencia, de crecimiento interior y de exploración de nuevas formas de conocimiento, está empezando a ser considerado por muchos como el elemento determinante en los procesos de cambio y transformación y el elemento común de



los grandes genios y visionarios de nuestra sociedad, los grandes líderes de los avances sociales y tecnológicos que vivimos.

Se puede decir que el éxito de lo que hace un líder, depende del lugar interior desde el que opera. El gran problema es que sabemos muy poco acerca de ese lugar interior. Esta nueva perspectiva se distancia de la muy común en otras épocas, soberbia intelectual, que se aferra a la razón para explicar el mundo, siendo lo único necesario para sustentar todo lo que acontece en nuestras vidas. Esta arrogancia cognitiva es la principal barrera para poder generar transformaciones. Hay tres áreas inherentes al ser humano y que son las que regulan toda nuestra existencia. Estas tres áreas son:

- Sentir, basada en el desarrollo emocional de las personas. Los aspectos que se consideran fundamentales en el desarrollo de este área serían el placer de servir, la orientación a motivar, la inspiración y la creación.
- Pensar, basada en el desarrollo cognitivo. Es fundamental en su desarrollo el rigor, apostar por la convicción y ser optimistamente realista.
- Actuar, basada en el desarrollo conductual. Para el desarrollo de la actuación es importante el emprendimiento, la mediación para llegar a acuerdos y el impulso para transformar y mejorar

Los líderes, al igual que el resto de los seres humanos han de desarrollar estas tres áreas, si bien deben asumir que han de poder influir sobre las demás personas. El líder adquiere una dimensión mayor, cuando asume que sus decisiones afectan al entorno, al igual que le afectan a él mismo. Sus decisiones tendrán repercusiones y efectos para bien o para mal sobre su propia biología y la de otras personas, sobre los pensamientos y sentimientos propios y ajenos, sobre la dinámica social, sobre el medioambiente y el entorno y sobre la evolución espiritual de las personas. El líder se hace integral y trascendente cuando entiende que su papel tiene una misión a desarrollar, asumiendo que el liderazgo no se concibe como una posición o como

una destreza, sino como una relación. Una visión integral, entendida como una verdadera visión del todo, ha de incluir necesariamente el cuerpo, la mente y el espíritu, para que sea completa y equilibrada. Es una visión por tanto, que ha de abarcar la ciencia, el arte y la moral, entendidos como la racionalidad, lo emocional y lo espiritual.

El liderazgo integral es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. Wilber (1997), es guiado por un principio fundamental de integridad en el que hay que tener en cuenta cuatro cuadrantes. El fundamento para comprender es tener en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. La noción de conciencia integral, va más allá de nuestra conceptualización y de nuestro modo racional de concebir el mundo. Esta experiencia de la práctica espiritual, los estudios sobre la conciencia colectiva y la psicología, refuerzan y validan esta visión de la naturaleza que se fundamenta en la totalidad.

#### Cuadrantes

Wilber (1997) y Rentschler (2006) afirman que todos los individuos comprenden cuatro dimensiones básicas: interior-individual, exterior-individual, interior-colectivo y exterior-colectivo. Dichas dimensiones hacen referencia a lo que Wilber llamó cuatro cuadrantes.

1. Dimensión individual-interior (Yo): Es la perspectiva de primera persona y que conforma el cuadrante intencional. Este cuadrante hace referencia a la realidad interior de las personas, pertenece al marco de lo privado y subjetivo del individuo, entrando en el área de lo cognitivo, psicológico y del desarrollo

- espiritual. En este cuadrante los líderes prestan atención al desarrollo interno de las personas, reconociendo la imposibilidad de un cambio sustancial sino hay un cambio a nivel de conciencia.
2. Dimensión individual-externa (Él / eso): Es la perspectiva de tercera persona individual y que conforma el cuadrante conductual. El segundo cuadrante tiene que ver con las habilidades técnicas e interpersonales, así como la ciencia del alto desempeño, abarcando también los niveles biológico y neurológico de su conducta. Es un cuadrante al que le presta mucha atención el deporte de competición a alto nivel, por parte tanto de los entrenadores como de los propios deportistas de élite. Es el cuadrante donde los líderes se centran en el desarrollo de las habilidades de las personas, con herramientas tanto físicas como psicológicas, que proporcionan motivación y un incremento en el rendimiento.
  3. Dimensión colectiva-interior (Nosotros): Ofrece la perspectiva de segunda persona, conformando el cuadrante cultural. En este cuadrante entramos en el terreno de las dimensiones intersubjetivas de la experiencia, de las suposiciones compartidas y las imágenes que dirigen lo que ocurre cuando el equipo o grupo se reúne. Es el ámbito del mito, la historia, las reglas no escritas y las creencias. Este cuadrante recuerda a los líderes prestar atención a los significados más profundos de los símbolos, propósito, visión y valores, no tanto en su forma escrita, como en los mensajes sutiles codificados en las interacciones diarias.
  4. Dimensión colectiva-externa (Ellos / esos): Ofrece la perspectiva de tercera persona grupal, conformando el cuadrante social. Tiene que ver con el sistema social/técnico/organizativo. Es el cuadrante del diseño organizacional, la tecnología de flujos, las políticas, los procedimientos y en general, de las dimensiones interobjetivas de la experiencia, incluyendo elementos materiales de producción colectiva. Este cuadrante recuerda al líder, que el diseño del sistema determina el desempeño.

Como podemos observar, sino se aborda una dimensión interna del cambio, tanto a nivel individual como colectivo, no es posible un cambio de relevancia y con un efecto sostenible en el tiempo.

Para hacer una observación de la relación líder/organización, debemos tener en cuenta la interacción con las diferentes perspectivas mencionadas, intentando comprender desde el modelo integral, las dinámicas que un líder desarrolla dentro de la organización.

La primera persona (Yo), como hemos visto, hace referencia al ámbito interno del individuo, la subjetividad de sus vivencias y de su experiencia, sus pensamientos y sentimientos, por lo que esta dimensión se centra en lo que el líder valora y las diferentes decisiones que toma dentro de la organización. La clave para experimentar esta dimensión es la habilidad de entenderse a sí mismo, es decir, la habilidad de observarse a sí mismo como sujeto en primera persona.

Desde la segunda persona (Nosotros), el desempeño del liderazgo puede ser entendido tanto desde fuera como desde dentro, al referirse al cuadrante que reconoce las normas implícitas y explícitas, valores y significados que determinan la conducta del líder. Desde dentro, comprendiendo la manera como se crea el nosotros. La segunda persona puede ser entendida también a través de la comprensión de la naturaleza de su cultura desde la observación de la dinámica, por ejemplo, del cambio de dirección o del reforzamiento selectivo de los cambios que han sido efectivos dentro de la cultura organizacional.

Por otro lado, la tercera persona individual (Él / eso), es medida por el desempeño que hace el líder para el alcance de los objetivos y el seguimiento de los estándares de la organización. Esta perspectiva está focalizada en la medición empírica del desempeño que tiene el líder con relación a los objetivos y criterios estipulados.

Por último, la tercera persona colectiva o grupal (Ellos / esos), se orienta a entender las dimensiones exteriores del liderazgo, a través de las conexiones, jerarquías y matrices con las cuales se puede observar una organización. Hacemos pues referencia a los recursos, tecnologías, herramientas, sistemas de comunicación, planes estratégicos o políticas de empresa, entre otros.

Paunchant (2005) destaca la importancia de que el líder tenga plena conciencia, tanto de sí mismo, como del equipo de personas con el que colabora, así como de la organización de la que forma parte y del entorno en el que ésta desarrolla su actividad. Muchos autores sostienen que la inteligencia es de gran trascendencia para ser un buen líder integral. No obstante, nos vemos en la obligación de subdividir la inteligencia en inteligencia mental, inteligencia emocional e inteligencia espiritual. La inteligencia mental es la que permite acceder a la información y analizarla, muy importante, pero cada vez más se pone el acento en la importancia de adquirir inteligencia emocional, porque le permite al líder ser consciente de los sentimientos y emociones propias, así como las de los demás miembros del grupo, lo cual le posibilita un adecuado manejo de las situaciones, teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra.

En lo que hace referencia a la inteligencia espiritual, entendida como la que revela la naturaleza divina que está presente en todas las cosas, se considera poco conocida o percibida por el resto de las personas. Esta espiritualidad lleva a un nivel más alto de conciencia a la persona que la posee y ayuda a esclarecer y ser capaz de reconocer los diferentes fenómenos que acontecen tanto en el interior como en el exterior de los individuos.

En el cuadrante individual/externo, también existe una inteligencia física que le permite al líder el conocimiento de su cuerpo a la vez que las capacidades de este para mantenerse saludable, aumentando la energía a fin de ser creativo, competitivo y audaz a través del equilibrio físico y mental que sea capaz de manejar.

El cuadrante colectivo/interior que hace referencia a la cultura, menciona la importancia de la cohesión de grupo, ya que a partir de ella se llega al alcance de los objetivos propuestos y nacen nuevas formas de crear, innovar y adaptarse al medio. Si los miembros del grupo no se guiaran por su líder, no se alcanzaría los objetivos, pero si el líder no tuviera en cuenta a los miembros de su grupo, este no tendría la misma capacidad de explorar, crear e innovar. La adecuada comunicación líder-seguidores, líder-organización, permite que tanto el grupo como la organización se desarrollen y se adecuen a las demandas de su entorno.

Por último, el cuadrante colectivo/externo se relaciona con las estructuras organizacionales, las cuales deben permitir una adecuada ejecución del líder integral, para lo cual se hacen necesario generar un entorno que ofrezca un alto nivel de autonomía, libertad, flexibilidad, remuneraciones adecuadas y estrategias de motivación.

Hay que poner de manifiesto la necesidad de que en las organizaciones se desarrollen procesos y estructuras acordes con las capacidades de los trabajadores, que permitan que éstos desarrollen su máximo potencial, aportando una sensación de satisfacción que influye de forma positiva en su estado de ánimo y repercute directamente en el incremento de la productividad en la organización. Esta satisfacción permite la reducción de hechos con un impacto tan negativo para las organizaciones como son el absentismo laboral, la rotación del personal o la falta de motivación.

También hay que proveer a las empresas de coherencia organizativa, comunicando de forma clara las funciones, normas, políticas, estrategias y objetivos a cada uno de los empleados, facilitándoles la creación de ideas coherentes con los objetivos propuestos, teniendo como fin último el alineamiento de empresa y trabajadores.

Como vemos, la cultura influye directamente en los pensamientos y estrategias de las personas que tienen que ejecutar una acción. Las normas, por otro lado, definen el alineamiento que se debe tener en cuenta en el momento de realizar dicha acción. Existe pues un ciclo en el que si las normas de la organización cambian, la manera de ejecutar y crear cosas también cambia, transformando a su vez la cultura, lo cual genera un cambio de pensamiento y por tanto un cambio en el modo de actuar de los miembros del grupo

#### **2.4.1.5 El liderazgo trascendente**

*“No podemos resolver los problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando se crearon.”*

Albert Einstein

La sostenibilidad global a nivel social, económico y medioambiental, tiene como nuevo aliado un tipo de liderazgo emergente, cuya meta es la obtención de un triple beneficio. Por un lado, se persigue un beneficio personal, como lógica y legítima recompensa al trabajo realizado, pero también persigue un beneficio para las personas y un beneficio para el planeta. Estamos hablando del liderazgo trascendente. El trabajo en solitario de un líder, ha de considerarse como una contradicción en sí misma, la antítesis de lo que debería ser, ya que nadie es perfecto, por lo que son necesarias las aportaciones, influencias y correcciones que puedan aportar los colaboradores. El liderazgo trascendente, basado en una mentalidad de servicio, ofrece un camino sólido a la sostenibilidad global, gracias a que la toma de decisiones es más abierta y consensuada, recogiendo un mayor número de sensibilidades que abarcan todos los ámbitos, no sólo el económico, focalizando los objetivos en el triple beneficio mencionado, como es el beneficio económico, el beneficio social y el beneficio medioambiental.

El término de liderazgo trascendente se aleja del concepto tradicional de liderazgo, para transformar la realidad en un proceso que pase de la interdependencia a la totalidad. Este nuevo criterio se alinea con un objetivo básico como es el gobierno compartido, que nos ofrece una vía para superar las crisis actuales, ya sean a nivel local o a nivel global. Los complejos problemas de nuestro mundo no serán resueltos por la misma conciencia que los creó. En este tipo de liderazgo, todo gira en torno a una *misión global* ya que únicamente si todos los miembros de la organización comparten una misma misión, podrán compartir un mismo liderazgo. Aquí el líder es el que tiene la responsabilidad de llevar a término una misión. Este liderazgo, centrado en la misión global, ha de estar basado en unos valores que vayan más allá del propio líder y está compuesto por tres dimensiones:

1. Compromiso → Vincula al trabajador con la misión, haciéndole partícipe de la responsabilidad de llevarla a término. Este compromiso sólo es posible a partir del compromiso personal del líder, que ha de ser capaz de transmitirlo al resto del equipo. La coherencia de la misión, así como la estructuración adecuada de los pasos a seguir para llevarla a cabo, son los elementos que permiten alcanzar dicho compromiso y la excelencia en el trabajo.
2. Cooperación → Hace referencia a un compromiso que va más allá del propio interés personal, para lograr que los miembros de la organización trabajen en equipo bajo una misión global. Es necesario conocer las interdependencias entre los trabajadores y las necesidades de colaboración entre todos los miembros del equipo y conseguir un acuerdo entre las partes.
3. Cambio → Es importante estar atentos al cambio, debido a que el dinamismo del entorno exige que tanto las competencias como las capacidades evolucionen continuamente, para adaptarse a las expectativas de los clientes internos y externos del equipo. El líder trascendente promueve continuamente el cambio, detectando las nuevas necesidades e impulsando un cambio desde el ámbito personal. Recordemos que lo que cambia no son las empresas, sino las personas que las conforman. El mayor éxito del líder



sería, mediante el entrenamiento y la motivación, convertir a sus colaboradores en nuevos promotores del cambio, es decir, en nuevos líderes.

El liderazgo trascendente nos proporciona los recursos necesarios para fomentar un cambio de conciencia y encauzarnos hacia un mundo en el que se maximice el talento de las personas, su desarrollo personal, así como el desarrollo organizacional a nivel global. Trabajar de forma colaborativa y sostenible, requiere nuevos valores y una nueva visión que trascienda el concepto tradicional de liderazgo autocrático, poniendo el énfasis tanto en un gobierno compartido, como en un propósito compartido. Esa conciencia de totalidad es el eje fundamental de la sostenibilidad eficaz. Esto requiere cambiar la conciencia de la gente, para transitar el viaje que nos lleve del tradicional concepto de líder, hacia la mentalidad de liderazgo.

#### **2.4.2 EL MILAGRO DEL NOSOTROS**

A lo largo de la carrera profesional de un directivo, ocupando siempre puestos de mucha relevancia en grandes organizaciones y corporaciones multinacionales, las exigencias del entorno obligan a tomar decisiones como profesional, que nunca se hubieran tomado como persona, renunciando a principios éticos y morales como profesional, que como persona nunca se hubiera permitido.

Muchos de estos profesionales tras el declive de su carrera profesional o de una crisis de identidad, deciden variar su rumbo profesional como si por fin hubieran podido salir de esa realidad sesgada, que tan bien está descrita en el “Mito de la caverna” de Platón. A partir de ese momento, un sinnúmero de preguntas comienzan a surgir, al igual que la sensación de que las cosas se deben hacer de otra manera, intuyendo alternativas a los sistemas ya milenarios de gestión que viene desarrollando el ser humano y que parecen ser más un problema que una solución. Algunas de las preguntas que sobrevuelan esta nueva visión son tan simples como difíciles de contestar:

- ¿Por qué los sistemas de gestión, desde tiempos inmemoriales, obligan a vivir en esa dualidad, profesional/persona?
- ¿En qué momento se desacopló la racionalidad de la gestión, de la sabiduría de la conciencia?

Quizá esa dualidad haya estado motivada por la separación que tradicionalmente ha habido entre ciencia y religión. La racionalidad de la ciencia, como base de la gestión empresarial, sin considerar aspectos más sutiles de la existencia humana.

En numerosas ocasiones, los gestores de equipos se quejan de lo difícil que es entenderse con sus colaboradores, a pesar de trabajar en ámbitos profesionales totalmente técnicos y racionales, donde los puestos, procesos y tareas están perfectamente definidos y funcionando de manera óptima. La respuesta sea tal vez que no se tiene en cuenta el ámbito de los sentimientos. A pesar del carácter técnico de una tarea, el carácter emocional y el ámbito de los sentimientos está también presente en dicho proceso, por ser parte inherente y esencial de la persona.

En los últimos tiempos, tímidamente se empieza a intuir en el ámbito empresarial esta dimensión trascendente, considerándola un elemento importante, pero aún pendiente de incorporar a la gestión. Prácticas consideradas hasta hace poco tiempo como religiosas, de desarrollo personal y de crecimiento espiritual, son cada vez más frecuentes en el ámbito profesional. Así la meditación guiada, el yoga, los ejercicios de respiración consciente o el *mindfulness*, más allá de simples modas, parecen haber llegado para instalarse entre nosotros.

Como hemos visto anteriormente, numerosos investigadores están dando fundamento teórico a estas prácticas emergentes, por lo que en esta nueva visión de gestión lo que prevalece ya no sólo están el cuerpo físico y el cuerpo mental e intelectual, sino que se tiene en cuenta la globalidad del individuo, completada por el cuerpo emocional y el cuerpo espiritual. Estas prácticas de crecimiento interior no

sólo consisten en reducir el estrés personal o descubrir la paz interior, sino que nos llevarán a indagar las prácticas sociales más amplias en las que surge nuestro sentido del “Yo”. Esto revela la inseparabilidad de lo personal y lo social. Así, trabajando en el crecimiento interior a nivel personal, también influimos en nuestras familias y relaciones personales, en la comunidad y el entorno, por lo que el resultado de nuestras actividades se propagará a través del sistema. Al igual que los practicantes individuales tienen prácticas para transformar los patrones habituales, deseos, esperanzas, temores y visiones, la transformación de la sociedad tiene que practicar con las prácticas estructurales e institucionales en los que somos interdependientes. No sólo practicamos con nuestra propia mente. No hay forma de separarnos completamente de la sociedad, ya que cuando nos sentamos a meditar, toda la sociedad se sienta con nosotros, por lo tanto, practicamos la sociedad y las transformaciones en el plano personal y social pueden ser inseparables y simultáneas. Esta práctica activa y compartida puede converger en una reorientación radical de las prácticas tecnológicas, económicas y educativas, así como otros tipos de prácticas institucionales, lo que significa que puede propiciar una transformación de las prácticas laborales y de aprendizaje, por ejemplo. Como seres humanos, ya estamos creando nuestra sociedad a cada momento de nuestras vidas, es decir, en conjunto, ya co-creamos nuestro mundo en la forma en que vivimos y al participar en nuestros diversos sistemas, instituciones y creencias.

#### **2.4.2.1 El dominio del Ego**

*“Recortas y moldeas tu pelo, pero casi siempre olvidas recortar y moldear el Ego”*

Albert Einstein

Si hay un elemento que influye de forma determinante en la realidad del mundo actual, ese es el Ego, sustentado en la creencia de la separación y la individualidad del ser humano. Enaltecer el ego por encima de todo, es el motor que mueve nuestra sociedad, por lo que cabe hacerse una pregunta:

¿El ser humano nace predispuesto al ego, o éste surge con el tiempo, propiciado por el entorno?

El entorno impone dogmas que tal vez supongan más una barrera que una ayuda en el desarrollo social. Lo material y el egocentrismo son los elementos imperantes, siendo el resultado de un mecanismo social que se retroalimenta de estos dos elementos. El Ego es una búsqueda continua de la identidad individual, del sentido del “Yo” separado, recreándose y pensando continuamente en uno mismo. Este “Yo” creado por la mente, que hace referencia a uno mismo y a sus historia, a sus gustos, deseos y expectativas personales, está condicionado por el pasado y trata de encontrar su realización en el futuro. Esta es la razón por la que el Ego se siente eternamente incompleto, siendo el temor y el deseo sus emociones predominantes y sus fuerzas motivadoras. La necesidad de enfatizar nuestra identidad individual, nos lleva a la exigencia de un reconocimiento por lo que hacemos, intentando atraer la atención de los demás incluso dando nuestra opinión cuando nadie nos la ha pedido, intentando impresionar con nuestras posesiones o nuestro estatus, buscando que los demás nos vean como alguien importante, dándole más importancia a cómo nos ven los demás que a comprender a las personas.

Este individualismo es el que justifica el sistema del “Yo” que ha de luchar contra el “Otro” o el “Nosotros” que ha de luchar contra “Ellos”, origen de tribus, naciones, religiones, etc... Sólo esta creencia en la “individualidad particular” o en la “individualidad colectiva” permite a un ser humano atacar a otro, maltratarlo o incluso eliminarlo. Esta desconexión distorsiona la existencia humana, hasta el punto de decir que no vivimos nuestras vidas, sino que sobrevivimos en un mundo que tiene como leitmotiv la competencia entre los individuos, origen de todos los conflictos. Los hábitos mentales favoritos del ego, los que le fortalecen, son la queja y la reactividad. Buena parte de la actividad emocional-mental de muchas personas consiste en quejarse o reaccionar contra esto o lo otro. Ello hace que los demás, o la

situación, estén “equivocados”, mientras que ellos “tienen razón”. Teniendo razón se sienten superiores y sintiéndose superiores fortalecen su sentido del yo. En realidad, sólo están fortaleciendo la ilusión del ego. No hay nada que el ego defienda con mayor pasión que su derecho a “tener la razón”, aunque el precio por ese triunfo sea la pérdida de la paz, la compañía, la amistad e incluso el amor.

El sentido de carencia y de insatisfacción permanente, explica la preocupación compulsiva por el futuro. Cuando el ser humano sea consciente que está viviendo “para el momento siguiente”, habrá salido del patrón mental del ego, con lo que surge la posibilidad de elegir prestar toda la atención a este momento. Prestando toda tu atención a este momento, una inteligencia mucho mayor que la inteligencia de la mente basada en el Ego entra en acción.

*“Más Conocimiento, menos Ego, menos Conocimiento, más Ego.  
Ego = 1/Conocimiento”*

Albert Einstein

El entorno actual, si por algo se caracteriza es por encontrarse en un proceso de transición, donde las viejas estructuras y sistemas ya no dan respuesta a la nueva conciencia global.

*“Para alcanzar la verdad, es necesario desprenderse de todas las ideas recibidas y  
reconstruir de nuevo desde los cimientos, todo nuestro sistema de conocimiento”*

René Descartes

Según Scharmer (2008), el desafío de la sociedad moderna radica en que vivimos en una época de fracasos institucionales masivos que está motivando un cambio de paradigma, que nos está llevando del materialismo consumista, donde lo más importante es adquirir, acaparar y consumir cosas, al post-materialismo, que busca dar respuesta a necesidades más trascendentales, como la simple búsqueda de la

felicidad. Los consumidores ya no quieren ser vistos como tales, sino como personas activas que aportan valor a los productos y servicios que adquieren y que participen en el proceso creativo de su desarrollo, gracias a las nuevas tecnologías de la información. Los consumidores pues, han de ser tratados de una forma más integral y completa, que tenga en cuenta esta nueva conciencia de las cosas y que no sean considerados como simples números o datos estadísticos. Ha surgido una necesidad por parte del consumidor, de sentir que mejora el mundo que le rodea. A partir de la aportación de Scharmer, se deduce que el verdadero cambio se logrará cuando haya nuevas formas de relacionarnos lejanas del individualismo del “Yo” y del Ego. Los nuevos sistemas deben basarse en la colaboración, la interconexión y las relaciones colaborativas, con la finalidad de generar un beneficio común.

#### **2.4.2.2 Conciencia Colectiva**

*“¿Cómo podemos pensar en la manera de salir de un problema cuando el problema es la manera en que pensamos?”*

Clive Hamilton

Vivimos en una era de grandes cambios sociales, lo que implica que hay una gran cantidad de agentes del cambio en las instituciones sociales. Este cambio no sólo tiene que ver con el desarrollo vertiginoso de la tecnología, ya que hace referencia a algo más amplio y profundo que representa una transformación social. Está finalizando una era en la historia de la civilización que está basada en el Ego, en el consumismo desproporcionado, en la toma de decisiones basadas en intereses particulares, con la finalidad de dar paso a otra forma de hacer las cosas, que no sólo intenta reemplazar una forma de pensar que ya no sirve, sino que pretende llegar a un nivel más profundo de nuestra humanidad, de lo que somos en realidad y de lo que queremos ser como sociedad. Es un futuro que podemos percibir, sentir y hacer real cambiando el espacio interior desde el que operamos. Es un futuro que en estos momentos de cambio empieza a manifestarse a través de nosotros, exigiéndonos

expandir nuestro pensamiento desde la cabeza hasta el corazón. Este cambio de paradigma representa un cambio desde el Ego (ego-sistema), que se interesa únicamente por el bienestar de uno mismo, a una conciencia de ecosistema que se interesa por el bienestar de todos, incluido uno mismo. Esta transformación social está redefiniendo las relaciones en el mundo de los negocios y las relaciones entre la sociedad civil y los gobiernos. De este nuevo patrón de comportamiento surgen con fuerza elementos de renovación como son el diálogo, la co-creación y la innovación a escala global, abarcando todo el ecosistema.

Pese a todo este cambio, nos encontramos con la complicación que representa para todos estos líderes y agentes del cambio del siglo XXI, tener que asumir el reto con herramientas y estructuras del siglo XX, a todas luces insuficientes o inadecuadas para avanzar en el empeño. A pesar de las numerosas iniciativas que buscan la innovación y el cambio profundo en los negocios, la educación y la sostenibilidad, el mayor obstáculo es la falta de capacidad de liderazgo colectivo. Esto dificulta la puesta en marcha de procesos participativos que permitan el descubrimiento de la intención común, que posibilite la creación de innovación a escala de todo el sistema. Esta capacidad de liderazgo colectivo es el recurso más escaso en la sociedad actual y sin embargo, no parece que el sistema educativo haga algo por solucionarlo. Las mejores universidades y escuelas de negocio, se centran en tipos de liderazgo muy concretos, formando líderes empresariales, líderes políticos o líderes sociales, sin embargo, no se contempla la forma en que estos tres liderazgos interactúan, ni qué necesidades colaborativas pueden surgir a futuro entre ellos. Si no somos capaces de contemplar esos liderazgos desde la globalidad, seguiremos obteniendo los mismos resultados que tenemos en la actualidad, que no son otros que la pobreza, la degradación medioambiental y la falta de confianza en los políticos y en el sistema. Scharmer (2010) nos habla de lo que él llama “El Punto Ciego” y que hace referencia a que sabemos lo que hacen y cómo actúan los líderes, pero no sabemos en qué nivel o estado de conciencia operan. El autor vincula el éxito del liderazgo a dimensiones interiores más profundas del ser humano, de las

que aún no somos muy conscientes. A pesar de la hilaridad producida habitualmente cuando se mezclan en un mismo contexto, economía, liderazgo y espiritualidad, cada vez somos más conscientes que debemos mantener una visión global del líder, teniendo en cuenta varias dimensiones. Así podemos afirmar que a partir de conocimientos útiles adquiridos a través de la ciencia, podemos descender hacia niveles que apliquen esos conocimientos a un bien colectivo, manteniendo un activismo social. Esta dimensión colectiva es tan importante como la dimensión individual, por formar parte de un todo indivisible. Esta dimensión individual, conocida como Espiritualidad, es lo que Scharmer define como fuentes de la creatividad.

Es evidente pues, que debemos responder a los cambios desde un espacio interior profundo, que nos conecte con el futuro emergente, eliminando los prejuicios, cambiando la dirección de nuestra atención, para dejar de apoyarnos en el pasado y permitir que pueda surgir el futuro. La capacidad de apoyarnos en el futuro emergente y de presenciarlo haciéndonos parte de él, en vez de reaccionar contra el pasado, es probablemente la capacidad de liderazgo más importante en la actualidad. Es una capacidad fundamental en situaciones de cambio, tanto a nivel global como a nivel individual, debido a que el ritmo del cambio en la actualidad nos obliga a reinventarnos constantemente. Cuanto más drásticos son los cambios en el entorno, menos podemos confiar en antiguos modelos y mayor es la necesidad de prestar atención, para alinearnos con las oportunidades del futuro emergente.

#### **2.4.2.3 La Socialización como elemento clave**

*“Lo más difícil no es tomar las decisiones correctas, sino asegurarse de que todos se hagan las preguntas correctas. Un problema bien tratado en colectivo, es un problema prácticamente resuelto”*

Michel Godet



Compartir el conocimiento es una parte importante de la Creación de conocimiento, desde la perspectiva que el intercambio de conocimiento fortalece el Capital Intelectual de la Organización y aporta, además, la ventaja competitiva necesaria para la supervivencia en el largo plazo. Mediante la yuxtaposición de nuestro marco de referencia convencional, con otros elementos más allá de nuestro campo de visión inmediato, se hace posible prever posibilidades totalmente nuevas y oportunidades de crecimiento. La combinación de diferentes elementos tradicionales como los datos y las tendencias estadísticas, con nuevos elementos como la intuición, la utilización del lado derecho del cerebro, la especulación y la valoración de nuevas posibilidades fuera del marco habitual de actuación de la Organización, van a permitir desarrollar un sistema de proceso de formación de la estrategia que permitirá comprender un futuro emergente, con nuevas posibilidades y lleno de nuevos retos, no evidentes para la forma tradicional de estrategia. Esta nueva realidad emergente, que de otra forma no hubiera estado a disposición de la Empresa, permitirá nuevas estrategias de crecimiento y nuevas oportunidades de negocio.

Esta innovación estratégica requiere una Organización que busque la integración entre las personas que la componen, a todos los niveles y entre todas las áreas, por lo que la *Socialización* es un proceso clave en la innovación estratégica, entendida como un proceso en el que se adquiere conocimiento tácito de otros miembros de la Organización, compartiendo experiencias y pensamientos, de manera que quien los recibe, incrementa su saber y llega a conseguir niveles cercanos a los del emisor. Para conseguir tales resultados se realizan dos actividades claramente diferenciadas y claves (Nonaka y Konno, 1998):

- La captación de conocimiento a través de la interrelación con los agentes externos (clientes y proveedores) e internos (miembros de la organización), procedente de la proximidad física o de la interacción.

- La diseminación del conocimiento, transfiriendo el conocimiento personal a otro individuo.

En consecuencia, el proceso está basado tanto en el diálogo y la deliberación colectiva, así como en la reflexión individual, donde el lenguaje juega un papel fundamental (Bueno y Salmador, 2000), al ser el vehículo utilizado por el individuo para transmitir sus experiencias y para percibir los conocimientos tácitos que otros le trasladan. La base sobre la que se fundamenta este proceso, es el nuevo conocimiento, que se crea en términos de interrelación continua entre el de carácter tácito y explícito ya existente (Nonaka, 1994), en cualquier nivel de la organización (Nonaka, 1994), como consecuencia de un “proceso en espiral” ascendente, que se inicia a nivel individual y posteriormente asciende al ámbito organizativo. Este modelo ha sido propuesto por Nonaka (1991, 1994), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), siendo éstos últimos los que culminaron su desarrollo, consolidándose por tanto como uno de los mecanismos de creación del conocimiento, junto al aprendizaje.

De esta manera el conocimiento tácito puede ser capturado, canalizando las discusiones informales en un espacio de trabajo colaborativo, utilizando simplemente un lugar en el que las personas puedan trabajar juntas dentro de la organización. Ahora bien, ¿qué sucede si en vez de utilizar modelos que respondan a los modelos actuales del mundo, generamos un marco más amplio que trate de comprender lo que hay más allá y puede emerger? Scharmer (2000), hace referencia a dos tipos de conocimiento tácito, el conocimiento tácito encarnado y el conocimiento tácito no encarnado o autotrascendente. Desde éste último, podemos ver los procesos que subyacen detrás del cambio profundo y permitir que tales procesos se produzcan. Scharmer parte del análisis de las desigualdades en el mundo y de la crisis social e institucional actual, para proponer que otra forma de hacer las cosas es posible, basada en un lugar dentro o alrededor de nosotros, en el que

podemos crear un nuevo futuro, lejos de paradigmas como el que expongo a continuación:

*“Dame el control sobre el dinero de una nación y no me importará quién redacte sus leyes”*

Mayer Amschel Rothschild

Así, se plantean dos cuestiones:

- ¿Cómo podemos actuar para que ese futuro emerja?
- ¿Cómo podemos activar las capas más profundas a nivel social, como clave para favorecer esa emergencia?

Para el autor, la clave se encuentra en la construcción de “campos sociales”, como mecanismo de vinculación entre lo que decimos, cómo nos comportamos y el lugar desde el que operamos. Esto nos conduce a intentar descubrir una interacción más profunda entre la mente y el corazón, a través de una mente abierta, un corazón abierto y una voluntad abierta, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Scharmer, con su “Teoría U”, ofrece no sólo una teoría, sino un mapa de prácticas colectivas que incluyen cambios en la conciencia, así como métodos para avanzar hacia las decisiones grupales y la acción integrada y colectiva que “emergen” de nuevos paradigmas. Este trabajo se centra en las transformaciones económicas que incluyen las esferas personales, culturales y ecológicas.

*“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado.*

*Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.”*

Albert Einstein

Para Godet (2007), la fase de anticipación a las mutaciones y cambios en el entorno, debe ser colectiva y englobar al mayor número de personas posible. Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas. El autor, al hablarnos de la prospectiva estratégica, nos recuerda que es necesario estimular la imaginación, desde una estructura de reflexión colectiva. De hecho, la prospectiva adopta cada vez más frecuentemente la forma de una reflexión colectiva, de una movilización de los espíritus frente a las mutaciones del entorno estratégico. La prospectiva estratégica colectiva, tiene como objetivo implicar a las personas en una inmersión completa en el espíritu del pensamiento de la prospectiva al servicio de la acción estratégica. La prospectiva se dirige hacia el planteamiento del problema, a rechazar las ideas preconcebidas que pueden disimular e incluso ensombrecer el problema. Permite también, identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro para la empresa frente a su entorno. Así, los participantes están en condiciones de precisar las prioridades, los objetivos, el calendario y el método a seguir para organizar su reflexión prospectiva estratégica.

#### 2.4.2.4 Movimiento a través del umbral

*“La empresa que hoy no vive en el futuro, mañana vivirá en el pasado”*

Peter Ellyard

Para Scharmer (2000), el movimiento a través del umbral, implica una especie de muerte, una intención de dejar ir la vieja identidad. El autor centra la nueva identidad en tres pilares fundamentales, que son la Ciencia, la Espiritualidad como dimensión individual y el Activismo Social como dimensión colectiva. A partir de conocimientos útiles adquiridos a través de la Ciencia, Scharmer ha tratado de aplicar estos conocimientos a un bien colectivo a través del Activismo Social. El otro camino es la Espiritualidad, o como él lo llama, las fuentes de la creatividad. Cada vez más académicos reconocen dos elementos importantes, como respuesta a los desafíos económicos futuros:

- i) La auto-reflexión y la ética individual.
- ii) La necesidad de crear un sentido de responsabilidad compartida en las organizaciones y otros sistemas sociales.

Scharmer trata estos dos aspectos de forma conjunta, señalando la importancia de sus supuestos básicos compartidos y cómo cada uno de ellos, depende de las intenciones de los individuos. A partir de lo que él denomina “Teoría U”, se propone abordar dos aspectos fundamentales:

- 1 Desarrollar un marco que describa un proceso de cambio.
- 2 Ofrecer un método para efectuar tanto un cambio personal, como un cambio colectivo.

#### **2.4.2.4.1 Cambiando patrones y desafiando paradigmas**

Para Bateson (1987), en el desarrollo de la mente individual, al igual que en el desarrollo biológico, siempre hay dos procesos que intervienen a la vez:

- Un proceso hacia adentro → Con el proceso hacia el interior, se reproduce continuamente a sí misma con la mismas reglas todo el tiempo
- Un proceso hacia afuera → El proceso hacia el exterior se dirige a ajustar el sistema a las condiciones cambiantes de su entorno, con la finalidad de que sea viable para sobrevivir en el futuro.

Los dos procesos tienen objetivos opuestos, ya que uno es conservador, recreando patrones que tuvieron éxito en el pasado, y el otro es innovador, buscando la creación de nuevas formas para adaptarse a posibles condiciones futuras. Sin embargo existe una necesidad de ir más allá del repertorio metodológico habitual para hacer frente a entornos cada vez más complejos. Así, la conciencia de la complejidad de los sistemas internos necesita ser modificada, con el fin de comprender la creciente complejidad externa a la que se ha de enfrentar, de ahí la necesidad de enriquecer la metodología científica, mediante la incorporación de la utilidad de la intuición.

Scharmer (2009) diseñó la “Teoría U” como una herramienta para aprovechar las fuentes más profundas de la percepción, como base para el pensamiento innovador. En este proceso nuevas cualidades de la conciencia son creados por un equilibrio de los recursos cognitivos, emocionales y somáticos en un nivel intrapersonal y mediante el uso de modos holísticos de comunicación en un nivel interpersonal. El objetivo es una actitud compartida basada en la humildad y despojada del Ego, por lo que es necesario superar los viejos patrones de pensamiento a través de la observación del entorno.

En su teoría del aprendizaje organizacional, Argyris y Schön (1996), definen las diferentes intenciones y niveles de profundidad que caracterizan los procesos de aprendizaje. Cuanto más profunda es la intención de observar los patrones actuales, más profundos y sostenibles son los resultados. Así, la intención de crear un sistema que sea más sensible a los entornos cambiantes.

#### **2.4.2.4.2 “Teoría U”**

Como un método para facilitar el cambio, la “Teoría U” está diseñada para ir más allá de lo superficial, más allá del nivel de acción y de los patrones de comportamiento. Su objetivo es la condición interior del comportamiento individual.

La “Teoría U” enmarca las diferentes etapas de un proceso de cambio en el que el foco se desplaza de patrones del pasado, a las nuevas formas de predisponerse para futuras posibilidades emergentes. Esta teoría da respuesta a la necesidad de un cambio fundamental, debido al aumento constante de la complejidad de nuestro entorno actual.

Scharmer (2009) describen tres formas de complejidad:

- i. La complejidad dinámica → Esta complejidad se da cuando la causa y el efecto se sitúan en diferentes puntos del tiempo y el espacio.
- ii. La complejidad social → Esta complejidad surge cuando la actuación de los individuos ante una situación determinada, está relacionada con diferentes perspectivas e intereses.
- iii. La complejidad emergente → Esta complejidad determina los procesos de desarrollo que tienen que ver con patrones disruptivos de innovación y cambio.

Para hacer frente a estos cambios en el entorno actual, los profesionales que han de facilitar el cambio, en particular los líderes, han de reajustar su enfoque desde dos perspectivas:

- a) El “qué” → Tiene que ver con los resultados
- b) El “cómo” → Que hace referencia a los métodos utilizados

Todo el proceso está destinado a permitir al individuo o a un sistema social más amplio, aprovechar las fuentes más profundas de del conocimiento inconsciente.

Para Scharmer (2009) hay tres formas de conocimiento:

- 1. El conocimiento explícito, que se sitúa en nuestra mente consciente.
- 2. El conocimiento tácito, que ya está materializado pero aún no está totalmente manifestado de forma consciente
- 3. El conocimiento autotrascendente, situado en el inconsciente profundo y que aún no está materializado.

La “Teoría U” nos propone 7 pasos para transitar por niveles de atención individual y colectiva más profundas. Estos 7 pasos del proceso están relacionados con tres movimientos principales:

- 1) Observar → El movimiento de Observar, hace referencia a abrir la mente eliminando la voz del juicio, dejando de juzgar en base a las experiencias del pasado, para permitir un nuevo espacio de indagación y asombro. Este movimiento se compone de tres secuencias:
  - a. *Downloading* → Este concepto de “descarga” nos invita a la escucha, tanto de uno mismo como de los demás y con aquello que emerge del colectivo. También requiere trabajar la intención,



enfocándola hacia las posibilidades futuras del grupo. Esto supone el paso del modo descarga a una nueva posibilidad de ver conjuntamente un nuevo espacio de posibilidades.

- b. *Seeing* → Traducido como “ver”, hace referencia a la apertura de miras y a intentar ver la realidad con ojos nuevos, despojados de todo prejuicio.
- c. *Sensing* → En esta secuencia, la capacidad a potenciar es la de profundizar en el cambio a través del corazón, propiciando una apretura emocional a través de tres instrumentos, la mente abierta, el corazón abierto y la intención abierta.
  - i. Mente abierta: Reconfigurando las viejas opiniones y juicios.
  - ii. Corazón abierto: Aprendizaje basado en hechos, no sólo en datos.
  - iii. Intención abierta: Aprender a empatizar cultivando nuestra capacidad de apreciar y amar. Conectar con el futuro emergente.

2) Retirarse y reflexionar, para permitir emerger el conocimiento interno → Aquí se produce el momento mágico, entendido como el punto crucial en el proceso de cambio, donde se puede observar una diferencia significativa entre el antes y el después. Puede ser descrito como un cambio en la calidad del proceso interpersonal o social, junto con un cambio en la calidad de los procesos internos de los individuos compartiendo el ámbito social. A través de los pasos anteriores de ver y sentir, se propician las condiciones para que el silencio de paso al estado de presencia, que favorece el potencial de futuro más alto del individuo y del sistema social. Esta intención abierta nos permite empezar a actuar desde la totalidad emergente. Este movimiento denominado “*Presencing*”, se describe como una

combinación de detección y presencia. Se trata del momento en que nos acercamos a nosotros mismos desde el futuro emergente. La diferencia clave es el cambio de percepción de las posibilidades del futuro que busca emerger, de manera que la estructura del campo de atención ya no está en los horizontes habituales, sino en una estructura que le rodea como si fuera una esfera, propiciando que las fuentes de ese futuro emergente estén en todas partes. Scharmer enumera los principios de “*Presencing*” como:

- dejarse ir y entregarse.
  - La venida a la existencia de una mayor presencia y más auténtica del “yo”.
  - La creación de un espacio de escucha profunda.
- 3) Actuar al instante, evitando tediosos planes de negocio para priorizar la velocidad en las decisiones y en los movimientos → A partir de este movimiento, empezamos a ascender por la “U”, habiendo aprendido los pasos fundamentales para avanzar en el mundo más profundo del “*Presencing*”. Este tercer movimiento, está compuesto de tres secuencias:
- a. Cristalizar → Es el momento en el que se crea el impulso que facilita el surgimiento, a través de la imaginación, del futuro conjunto. En esta secuencia se utilizan los principios del poder de la intención. Durante esta etapa, la secuencia en la que lo nuevo cristaliza en la mente, es lo contrario a lo que la ortodoxia popular indica:
    - i. Lo nuevo habitualmente empieza con una emoción o sentimiento no específico.
    - ii. Ese sentimiento se convierte en una sensación del “qué”, de la nueva idea o percepción.

- iii. El “qué” se relaciona con un contexto, problema o desafío donde se puede producir una innovación radical.
- iv. Sólo en este momento uno comienza a desarrollar una manera en la que el “qué” y el “dónde”, están enmarcados en una estructura racional y en un “porqué”.

Esta secuencia puede ser percibida en casi cualquier tipo de innovación radical. El mayor error cuando intentamos trabajar con innovación es enfocarnos en primera medida en la mente racional. Para permitirle a una nueva idea emerger, las otras condiciones deben ya existir.

- b. Creación de prototipos → Utilizando el concepto de creación de prototipos, el autor muestra cómo podemos ayudar a mantener esta conciencia del “yo superior”, mediante la utilización de la sabiduría de nuestras manos y cuerpos junto con la mente, para actuar de manera conjunta en el contexto de aplicaciones prácticas, tratando de conectarse con la mejor posibilidad futura de uno mismo y crear ideas radicales, aprendiendo a acceder a la inteligencia del corazón y de las manos y no sólo a la inteligencia de la mente. Scharmer nos dice que, al igual que en el recorrido descendente de la “U” existen enemigos internos como son la voz del juicio, la voz del cinismo o distanciamiento emocional y la voz del miedo, los enemigos en el recorrido ascendente de la “U” son los tres antiguos métodos de acción:

- ii. Acción reactiva: Ejecutar sin improvisación ni atención plena.
- iii. Parálisis por análisis: Reflexión interminable sin la intención de actuar.
- iv. Hablar sin una conexión entre la fuente y la acción.

Esos tres enemigos comparten las mismas características estructurales, ya que en lugar de equilibrar las inteligencias de la cabeza, corazón y manos, una de éstas domina: la intención en una acción sin conciencia, la cabeza en una reflexión interminable, el corazón enmarañado en redes interminables

- c. Llevar a cabo o ejecutar → Para llevar a buen fin el “*Presencing*”, Scharmer nos dice que en esta etapa debemos estar conectados con el nivel macro mientras actuamos individualmente. La atención se traslada a la integración sistémica, a actuar desde la globalidad, teniendo en cuenta el entorno, integrándonos en él y permitiendo que el centro fluya hacia la periferia como un todo integrado.



Fuente: Scharmer (2009)

Figura 7: Teoría U

#### **2.4.2.5 La importancia del liderazgo**

El nuevo reto del liderazgo es sentir y actualizar oportunidades emergentes, en un entorno cada vez más dinámico, caracterizado por la decadencia de las estructuras sociales y empresariales tradicionales, lo que obliga a que la naturaleza del liderazgo también cambie.

A través de esta nueva forma de entender el liderazgo, el poder real viene de reconocer los patrones del cambio, en entornos donde pequeños detalles en la percepción, pueden producir efectos importantes, convirtiéndose en una de las mayores fuerzas generativas para remodelar el mundo. Para desarrollarse con éxito en una economía impulsada por la tecnología y la innovación, los líderes tendrán que desarrollar y desplegar la capacidad de sentir y aprovechar las oportunidades de negocio emergentes.

En los entornos empresariales tradicionales y más estables, la cadena de valor se basa sobre todo, en la importancia del mundo físico, sin embargo, los entornos más dinámicos, se basan en gran medida en recursos intangibles y patrones de relaciones en forma de red. La dimensión intangible, es decir, el dominio generativo de la acción y las relaciones humanas, se está moviendo desde la periferia hacia el centro de la gestión, pasándose de gestionar variables tangibles a otras variables intangibles que tienen que ver con el comportamiento social.

El siguiente paso es evidente, los líderes, para hacer bien su trabajo, tendrán que aprender a prestar atención a un conjunto de variables diferentes a las que prestaban atención anteriormente. Argyris (1992), nos dice que el desafío para los líderes es desarrollar el “conocimiento para la acción”, que les ayude a alcanzar la esencia del liderazgo postindustrial, que es desarrollar cualidades de reconocimiento de patrones y de innovación, desplazando el lugar desde el que opera el sistema, lo que significa tomar conciencia de fuentes más profundas desde las que surge la innovación y el cambio. Así pues, la tarea del liderazgo debería ser el monitoreo del territorio tácito,

identificando y describiendo los puntos de inflexión en el ámbito de generación de la realidad social. Hoy en día, las prácticas habituales del liderazgo se centran fundamentalmente en lo que es visible. La importancia de monitorear el territorio invisible o terreno tácito, es desarrollar un nivel de conocimiento y de conciencia más profundos. Esto mejorará la toma de decisiones y la creatividad.

La herramienta más importante para liderar el cambio del siglo XXI es el “yo” del líder. Un líder eficaz tendrá la capacidad de usar su “yo” como el vehículo para detectar, sintonizar y poner en presencia lo que quiere.

#### **2.4.2.6 Espacios Sociales**

Una parte importante del trabajo del líder, es permitir que surjan nuevos espacios sociales. Para que el proceso central de detección y actualización de futuros emergentes evolucione, los líderes tienen que permitir que surjan tres esferas o espacios, que rara vez existen en las organizaciones tradicionales:

- i. *Co-Sensing* → Es el espacio de ver y sentir, que permite a las personas sumergirse y sintonizar patrones emergentes de posibilidades futuras.
- ii. *Co-Presencing* → Es el espacio de detección, presentación y visualización, que permite a las personas acceder a sus fuentes de conocimiento primario.
- iii. *Co-Creating* → Es el espacio de incubación y de creación de prototipos, que permite el desarrollo de la innovación.

Hay que cultivar el aprendizaje de conectarse entre las personas, tal y como afirma Scharmer (2009), haciendo lo que amas y amando lo que haces.

De la misma forma que sucedió con la Gestión de la Calidad Total, propiciando el desarrollo de un enfoque metodológico de la gestión de la calidad y un sistema de procesos, principios y prácticas en la empresa, durante las últimas dos o tres

décadas, es probable que surja otro nuevo método que recoja los procesos, principios y prácticas que encarnan el desafío de detectar y aprovechar las oportunidades de negocio y cómo operar en entornos de alta velocidad de cambio e hipercompetitividad.

Muchas empresas han comenzado recientemente a desarrollar estructuras que emulan el tercer espacio, el denominado *co-creating*, a través de la puesta en marcha de proyectos de capital/riesgo, incubadoras de empresas o desarrollo del emprendimiento. La calidad de estos Espacios Sociales es fundamental en las organizaciones transformadoras. Nonaka y Konno (1998), crean el concepto de “ba”, para definir comunidades estratégicas de conocimiento. Para los autores, la calidad del “ba”, determina la calidad del conocimiento. Este “ba” no se compone a través de un grupo de mentes individuales, sino de las interacciones de patrones de relaciones que fluyen y evolucionan entre los participantes. Para los autores, un buen “ba” se caracteriza por 5 elementos:

- i. Auto-organización → Los participantes en un “ba” deben involucrarse y no pueden ser meros espectadores. Un buen “ba” necesita caos creativo, cuidado y amor, así como intención y dirección.
- ii. Límite abierto → Esto permite desarrollar el contexto actual y abrirse a nuevos contextos.
- iii. Trascender patrones habituales de espacio, tiempo y “yo” → El “ba” permite a los participantes, compartir el espacio y el tiempo, para así trascender sus propias perspectivas y fronteras individuales.
- iv. Diálogos multi-disciplinarios y multi-puntos de vista → Con esto se permite a los participantes compartir el espacio y el tiempo y trascender sus propias perspectivas y fronteras.
- v. Igualdad de capacidad de opinar para todos los miembros, con un mínimo de conflictos → Las personas han de estar colocadas de

forma equidistante al centro, entendido éste no como un lugar físico, sino como el centro de un potencial, personalizado en cualquiera de los integrantes del grupo y que puede cambiar a medida que el contexto evoluciona.

#### **2.4.2.7 Siete principios para la calidad de los Espacios Sociales**

Para diseñar organizaciones capaces de evolucionar en entornos altamente cambiantes, son clave los siguientes 7 principios:

1. **Inmersión:** Estar plenamente comprometido en los contextos en cuestión. Tal como dice Scharmer (2000), observar, observar, observar. Todas las innovaciones profundas ocurren en una atmósfera de inmersión. En esta atmósfera o esfera, uno observa completamente todo lo que está sucediendo dentro, pero también está abierto a ideas más allá de esa atmósfera.
2. **Interpretación:** Tomar conciencia de los puntos de vista propios y de los demás y moverse a través de ellos con fluidez. El principio del diálogo multidisciplinario y multi-punto de vista indicado por Nonaka y Konno (1998) ayuda en el desarrollo de nuevas interpretaciones.
3. **Imaginación:** La calidad en la observación implica ver y sentir, percibir nuevos patrones emergentes que sugieren posibilidades futuras. Es la imaginación entendida como un órgano de percepción que va desde objetos hasta fuentes y patrones.
4. **Inspiración e intuición:** Son los sentidos que permiten reconocer las más altas posibilidades de futuro. Este es el nivel de conocimiento primario, el nivel que puede presenciar las nuevas posibilidades.
5. **Intención:** Hace referencia a la alineación de la voluntad individual con lo que está tratando de emerger. La mejor forma para cambiar la estructura de los campos organizacionales, radica en el uso consciente de la propia intención, siendo ésta la fuerza más poderosa.



6. Ejecución instantánea: Experimentación rápida y creación de prototipos para aprovechar las nuevas oportunidades. La experimentación y el aprendizaje son fundamentales, tanto para descubrir nuevas oportunidades como para desechar opciones que no funcionan.
7. Implementación: Incorporar y encarnar las semillas de la innovación en estructuras apropiadas. Estas estructuras facilitarán la siguiente fase de evolución, emergencia y flujo de nuevas oportunidades.

## **2.5 PYMEs**

En la actualidad, estamos siendo testigos de la vertiginosa evolución que acontece dentro del mundo empresarial. El entorno, cada vez es más dinámico, exige la continua adaptación a los cambios, como única forma de estar posicionado en el mercado y no sucumbir a éste.

El tejido empresarial está formado por empresas de diferente tamaño, en función de su volumen de negocio, facturación y número de empleados, lo que significa la coexistencia de empresas pequeñas, medianas y grandes. Cada uno de estos tipos de empresa tiene una serie de virtudes y defectos.

Habitualmente se correlaciona positivamente el tamaño de una empresa con la estabilidad económica, de la misma manera que se correlaciona negativamente el tamaño con la flexibilidad organizativa y la agilidad para adaptarse a los continuos cambios que suceden en el entorno.

En nuestro país, el sector de las empresas PYME es de especial relevancia, debido a que este tipo de empresas conforman la mayor parte del tejido empresarial. Por lo tanto, podemos decir que las PYMEs son de vital importancia por su capacidad de creación de riqueza y empleo.

### **2.5.1 SITUACIÓN ACTUAL**

Según el Informe del Colegio de Economistas de Madrid, de Octubre de 2016, el tejido empresarial español gira en torno a la pequeña y mediana empresa (PYMEs), en el que aproximadamente el 99,7% de nuestras empresas son PYMEs, es decir tienen menos de 250 trabajadores en sus plantillas, porcentaje muy similar al que presentan otros países de nuestro entorno. Como dato importante, decir que en torno al 73% del empleo que existe en nuestro país es generado por las PYMEs, si bien los datos no son tan positivos cuando hablamos en términos de producción, pues sólo el 63% del valor añadido total corresponde a estas empresas.

La productividad es también otro de los puntos débiles de la PYME. Así, en el caso del sector con mayor peso en nuestra actividad productiva, el sector servicios, la productividad media de las microempresas, que es el tamaño empresarial más abundante en nuestro país, es aproximadamente la mitad que la de las grandes empresas.

La reciente crisis económica obligó a muchos empresarios, especialmente autónomos, a cerrar sus negocios y llevó a aquellos que permanecieron en el mercado a reinventarse y a abrirse al exterior. Así, mientras entre 2007 y 2014 algo más de 300.000 PYMEs desaparecieron de la esfera económica, en 2015 hubo más creación que destrucción de este tipo de empresas (Blanco, Fernández y Ferrando, 2016).

La supervivencia de las PYMEs se debe en parte a la lucha por destruir fronteras y abrirse al exterior, pues se han visto obligadas a buscar en el exterior la demanda que no se lograba atraer en el mercado nacional, favoreciendo su internacionalización (Martín Cerdeño y Durá Juez, 2016). La apertura comercial que ha caracterizado a las empresas españolas durante el periodo de crisis y que sigue vigente aún hoy, cuando se han empezado a ver los primeros atisbos de la recuperación, también se

ha producido en las PYMEs, aumentando el número de países y los tipos de productos que les vendemos (Navarro Pérez y Gómez Fernández, 2016).

### **2.5.2 CAUSAS Y EFECTOS DEL FUERTE PESO DE LAS PYMEs**

Si bien la constante generación de nuevos negocios es propio de una economía dinámica, lo que no debe considerarse negativo, lo cierto es que esta mayor presencia de PYMEs en España es más bien el efecto de las graves debilidades estructurales que presenta nuestro país y que limitan el tamaño y la consolidación de las nuevas empresas, limitando la productividad de la economía y su capacidad para generar empleo, especialmente estable (Huerta Arribas y Salas Fumás, 2014).

La importancia del tamaño empresarial reside en la relación directa y positiva que parece existir entre el tamaño empresarial y la productividad, la capacidad exportadora y la propensión innovadora de la empresa, pero también en el efecto que el tamaño empresarial tiene sobre la capacidad de diversificación de la empresa. Así, las empresas de menor tamaño se enfrentan a ciertas dificultades de difícil solución. Las empresas pequeñas tienen menos probabilidades de aprovechar las economías de escala de las que sí se benefician las empresas de mayor tamaño, lo que afecta a sus costes de producción y consecuentemente a los precios a los que sus productos se ofrecen en el mercado, afectando negativamente a su capacidad exportadora y al mercado potencial al que la empresa tendrá acceso. Pero también influye en la mano de obra que es capaz de atraer.

Tal y como sostienen Prats y Merino (2015), el empleo creado por las pequeñas empresas es de menor calidad que el creado por las empresas de mayor tamaño, pero es además de menor duración, los salarios son más bajos, las condiciones laborales peores y los trabajadores no suelen participar en los beneficios y gratificaciones que sí suelen presentarse en las grandes empresas. Las causas de esta situación, son las siguientes:

1. Regulaciones en el mercado de productos → En lo que a la regulación del mercado de productos se refiere, Abad (2015), Mielgo (2015) y González Pandiella (2014), entre otros, sostienen que las barreras a la creación de empresas actúan no solo como freno al crecimiento en el número de empresas, sino también como un obstáculo a la distribución eficiente de los recursos productivos. Estas restricciones y cargas burocráticas que se imponen a la creación de empresas tienen sus efectos sobre el peso de las pequeñas empresas y la dimensión empresarial. Así, cuanto mayores son los trámites burocráticos que deben satisfacer las empresas, así como las barreras que se encuentran las personas que desean crear sus propias empresas, menor es el tamaño empresarial. Un coeficiente de correlación positivo del 35% entre el peso de las microempresas y el índice que mide las barreras a la creación de empresas, deja claro que es en mercados con menos trabas donde al empresario le resulta más fácil crecer. A menores trabas, las empresas son más grandes.
2. Restricciones del mercado de trabajo → Por su parte, existen en el mercado de trabajo ciertas normativas y regulaciones que llevan a las empresas a querer mantener sus reducidos tamaños, a fin de evitar tener que cumplir con ciertos requisitos que elevarían sus costes y restricciones. Así, por ejemplo, y como se señala en el ICO (2015), la última reforma laboral, aprobada en el 2012, introdujo un contrato indefinido con un periodo de prueba de un año, pero que únicamente es válido para las empresas con menos de 50 trabajadores, es decir, para las microempresas y pequeñas empresas. Esta medida de la que se están beneficiando únicamente las empresas de menor tamaño, supone un freno al crecimiento del tamaño empresarial. Por ejemplo, todas las empresas de más de 50 trabajadores se ven obligadas a constituir un comité de empresa con el que negociar las condiciones laborales de los trabajadores, lo que tiene implicaciones tanto en el ámbito de la contratación como del despido de trabajadores. Por otro lado, cuanto mayor es la variedad de tipos de contrato con los que cuenta un país,

mayores son también los costes que se ven obligados a soportar las empresas, tanto para informarse sobre las ventajas e inconvenientes de unos y otros, como para negociar con los trabajadores el contrato a firmar. En este sentido, la enorme variedad de fórmulas contractuales es, sin duda, otro de los factores que afecta al tamaño de nuestras empresas. En resumen, como sostiene González Pandiella (2014), las regulaciones laborales son más fáciles de obviar por las pequeñas empresas, dado su tamaño y por las grandes, que cuentan con recursos suficientes para aprovecharse de algunas de las ventajas que permite la regulación laboral. Así, son las empresas de tamaño medio las que resultan más perjudicadas, y por tanto las que cuentan con menos incentivos para establecerse en el mercado.

3. Normativa fiscal → Las empresas pequeñas también se ven beneficiadas por las normativas fiscales existentes en España. Así, por ejemplo, la probabilidad de ser sometido a una inspección fiscal tiende a aumentar a medida que las ganancias de las empresas lo hacen. Este hecho hace que en muchas ocasiones las empresas no quieran aumentar su tamaño para evitar someterse a esas inspecciones. El impuesto de sociedades, tal y como está diseñado, cuenta con cláusulas especiales que favorecen a las empresas de menor tamaño, al medirse en términos de ganancias como en número de empleados. Mientras el tipo impositivo general es del 30%, este se reduce hasta el 20% para aquellas empresas con menos de 25 trabajadores y cuyos ingresos netos no superen los 5 millones de euros. Además, el impuesto de sociedades cuenta con ciertas deducciones por inversiones de las que solo se pueden beneficiar aquellas empresas que tienen los recursos necesarios para llevarlas a cabo. El resultado de estas deducciones es que el tipo efectivo disminuye. Así, las pequeñas empresas por tener tipos más bajos y las grandes por contar con tipos efectivos menores gracias a las deducciones y bonificaciones de las que se benefician, se ven incentivadas frente a las empresas de tamaño medio. La fiscalidad es por tanto un hecho que favorece la dualidad del tamaño empresarial en la economía española. Las limitaciones

que introduce el impuesto de sociedades, se ven agravadas por las restricciones de la tributación laboral y en concreto, por las elevadas cotizaciones a la seguridad social que se pagan en España. Así, como sostiene Rosell Lastoritras (2015), las altas cotizaciones que existen en nuestro país reducen las contrataciones y aumenta el número de pequeñas empresas.

4. Normativa contable y auditoría de cuentas → Las empresas españolas están sometidas a la normativa contable que les obliga a auditar sus cuentas. El objetivo de dicha obligación no es otro que imprimir transparencia y verificar la información financiera de la empresa, lo que resulta de especial interés para todos aquellos que bien por deseo, bien por obligación, mantengan relaciones con las mismas. Si bien, esta obligación no es idéntica para todas las empresas. Como reconoce Mielgo (2015), la obligatoriedad de formular y auditar las cuentas está condicionada por la dimensión empresarial, dimensión que se mide en términos de activos totales, de cifra de negocios o, como ocurre cada vez en mayor medida, en términos del número de empleados, fijándose el umbral, como en muchos otros casos, en los 50 empleados. Pese a que la crisis económica vivida ha hecho que la Comisión Europea desarrolle cierta normativa sobre los requisitos del servicio de auditoría de cuentas en las empresas en general, lo cierto es que las PYMEs han quedado exentas de estas obligaciones contables, salvo que se trate de entidades de interés público o que los propios Estados establezcan obligaciones a nivel nacional. El objetivo de la Comisión no ha sido otro que reducir las cargas administrativas y ahorrar recursos a las PYMEs. En este sentido debemos señalar que aunque someter a las PYMEs a una normativa contable exhaustiva puede llegar a tener efectos perniciosos sobre su sostenibilidad en el mercado, lo cierto es que eximir las de cualquier obligación contable y de auditoría, aunque ventajoso para las mismas, puede generar efectos negativos (Andicoechea y Azkue, 2011; Montoya del Corte, 2014). Por eso, y como se menciona en Montoya del Corte (2012), sería

aconsejable realizar una auditoría limitada o una revisión legal de los estados financieros de las PYMEs.

5. Dificultades de acceso a la financiación → Las empresas requieren financiación para poder llevar a cabo sus actividades. No obstante, no todas las empresas tienen las mismas opciones para acceder a ella. La desconfianza de los mercados y grandes inversores en las pequeñas empresas, especialmente en sus inicios, cuando todavía no han demostrado nada, obliga a estas a acudir a sus propios recursos o a préstamos de amigos y familiares. Además, para acceder a préstamos bancarios, las condiciones de las PYMEs son siempre más exigentes y los tipos de interés a los que deben hacer frente son más altos que aquellos a los que se enfrentan las grandes empresas. Así, en el estudio de Aragón Sánchez (2015), se afirma que algo menos de la mitad de las PYMEs han solicitado una línea de crédito y las que lo han hecho, consideran que las condiciones que les han ofrecido son en general exigentes, tanto en lo que a gastos y comisiones se refiere como en relación al tipo de interés y a las garantías y avales requeridos.
6. Otras barreras que influyen en el tamaño empresarial → El propio sistema autonómico que caracteriza a España y que ha permitido que cada comunidad mantenga sus propias normativas, dificulta el crecimiento de las empresas. El hecho de que las empresas tengan que someterse a normativas diferentes en función de la comunidad autónoma en la que desempeñen su actividad, limita el tamaño del mercado al que tienen acceso las empresas, menoscabando sus opciones de crecimiento.

Como ya se ha señalado, las PYMEs generan la mayor parte del empleo de nuestro país, hecho que debe considerarse positivo. Si bien, no pueden pasarse por alto algunas consecuencias que se derivan de ello.

- a) Efectos sobre el mercado de trabajo → En primer lugar, y como sostienen Aguilera (2015) y Abad (2015), las empresas más pequeñas crean más empleo

en las fases expansivas del ciclo económico, pero también destruyen más en sus fases contractivas, resultando el efecto total a lo largo del ciclo negativo. El empleo creado por las PYMEs es por tanto, más volátil, de menor calidad y menos sostenible, lo que perjudica a la estabilidad y al crecimiento económico (Albentosa y Merino de Lucas, 2015). En segundo lugar, las PYMEs no pueden aprovechar las economías de escala de las que sí se benefician las empresas de mayor tamaño, lo que repercute negativamente en sus costes de producción. A este hecho se une la escasa capacidad de las PYMEs para negociar con proveedores y clientes. Como consecuencia, para alcanzar precios competitivos y lograr mantenerse en el mercado, resulta imprescindible reducir costes pagando menores salarios. Así, siguiendo a Abad (2015), podemos afirmar que el coste del personal en las grandes empresas superó en nuestro país, en el año 2012, al de las pequeñas empresas en aproximadamente un 40%. Este diferencial se ha podido ver aumentado por el periodo de crisis en el que se encontraba la economía en el año analizado, pues en los periodos de expansión los trabajadores de las PYMEs ven crecer sus salarios en mayor medida que los trabajadores de las grandes, mientras que en los periodos de recesión lo pierden también con mayor intensidad. Si bien, existe siempre un diferencial positivo en favor de los trabajadores de las empresas más grandes. Son precisamente los salarios más bajos de las PYMEs los que les llevan a atraer a mano de obra con menor formación y consecuentemente menos productivos. Además, si tenemos en cuenta que, como sostiene Aragón Sánchez (2015), las PYMEs destinan menos recursos a la formación de sus trabajadores, podemos afirmar que las opciones con las que cuentan estas empresas para aumentar su productividad son menores que las de las grandes empresas. Finalmente, debe mencionarse, como se señala en Mielgo (2015) y Schneider (2010), que es entre los autónomos y pequeñas empresas, donde se concentra la mayor parte del empleo sumergido. Así, las empresas de menos de 5 trabajadores concentran



cerca del 80% del empleo sumergido, lo que sin duda lastra a la economía española frente a la de nuestros principales socios comerciales.

- b) Efectos sobre la productividad de la mano de obra → El tamaño de las empresas y el mercado de trabajo, están conectados con la productividad. Del mismo modo que resulta difícil atraer a la mano de obra mejor formada, con mayores ambiciones y consecuentemente, al menos a priori y sobre el papel, más productiva, tampoco es sencillo que las pequeñas empresas inviertan en la modernización de los procesos de producción, lo que de nuevo se traslada a una baja productividad de los trabajadores. Si analizamos la productividad de las empresas españolas según su tamaño podemos afirmar, que la productividad de las empresas aumenta con el tamaño de las mismas. De aquí se deduce que aumentar el tamaño empresarial español elevaría la productividad total de la economía (Prats Albentosa y Merino de Lucas, 2015). Además, la diferencia entre la productividad de las empresas de mayor y menor tamaño, es más elevada en el caso del sector industrial, donde España presenta ya de por sí un déficit elevado, que en las empresas del sector servicios donde las empresas medianas superan la productividad de las de mayor tamaño. Algunos autores, como Abad (2015), Aguilera (2015) y Correa y Doménech (2012), han tratado de encontrar las causas de la menor productividad de las pequeñas empresas frente a las grandes. En este sentido, Abad (2015) y Hsieh y Klenow (2009) afirman que la capacidad de las PYMEs para aprovechar las economías de escala y las economías de alcance, así como de sacar ventaja de la experiencia y la organización, son menores que en las grandes empresas. A estos hechos, contribuye sin duda la menor formación de su mano de obra y de sus gestores, pero también la escasa inversión que realizan estas empresas. La baja productividad que presenta España, fruto del menor tamaño de nuestras empresas, ha tenido sus efectos en los precios. Así, muchos autores han considerado la baja productividad una de las causas del diferencial positivo de inflación que durante el periodo de expansión ha caracterizado a nuestro país.

- c) Efectos sobre el sector exterior → Algunos de los efectos del reducido tamaño de nuestras empresas ya dejan entrever las secuelas que el mismo tendrá sobre el comercio de nuestro país y más en concreto sobre sus exportaciones. En este sentido es posible afirmar que la menor formación de su mano de obra y su menor gasto en I+D+i inciden en su baja productividad y en definitiva en su baja competitividad, frente a empresas de mayor tamaño y más productivas. Así, como señalan Correa y Doménech (2012), son las empresas de mayor tamaño las que muestran una mayor propensión exportadora, hasta el punto de que un aumento del 1% en el tamaño empresarial es capaz de aumentar la probabilidad de exportar en un 5%.

### **2.5.3 VENTAJA COMPETITIVA DE LA PYME**

Aunque los entornos altamente dinámicos y cambiantes afecta a todos los ámbitos y sectores empresariales, la rapidez de respuesta a las nuevas exigencias de los consumidores se ha convertido en uno de los factores de éxito en muchos mercados. Las PYMEs cuentan con una ventaja transcendental en este campo ya que sus estructuras organizativas, su cultura y la toma de decisiones permiten responder con mayor celeridad a estos cambios. El modelo más adecuado al entorno en el que estamos actualmente, nos llevaría a pensar en una empresa que mire continuamente al mercado y que tenga una cultura empresarial que favorezca su estrategia de adaptación.

*“Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.* Esta frase de Charles Darwin se remonta a más de 200 años, pero hoy tiene más vigencia que nunca, ya que las empresas de todo el mundo deben aprender a desenvolverse en entornos turbulentos y cambiantes.

Así, las PYMEs tienen una capacidad de respuesta más flexible ante situaciones cambiantes que las grandes empresas (Detarsio et al., 2013). En este sentido, para

una PYME es más sencillo cambiar de mentalidad y cultura, para adaptarse a las nuevas situaciones que se puedan presentar. De igual manera, pueden aprender más rápido cómo adaptar sus estrategias a un entorno en constante cambio (Silverblatt y Korgaonkar, 1987). Mirado todo esto en perspectiva, la turbulencia del entorno puede no ser tan negativa, al propiciar una reconfiguración de la propia empresa que le ofrezca circunstancias favorables, ya que los entornos altamente dinámicos y cambiantes, aunque generen amenazas, también ofrecen oportunidades sólo al alcance de los que posean mayores capacidades para adaptarse a los cambios.

#### **2.5.4 FINANCIACIÓN**

Según CESGAR, Sociedad de Garantía Recíproca, en su IV Informe “La financiación de la PYME en España”, de marzo de 2017, las necesidades de financiación de las PYMEs muestran una reducción significativa respecto a las registradas hace un año.

El porcentaje de empresas con necesidades de financiación que dice no haber encontrado dificultades en dar respuestas a las mismas, aunque ha aumentado en los últimos seis meses, presenta también valores inferiores a los de hace un año (44,3% frente a 49,4% en marzo de 2016). El obstáculo más importante que las PYMEs señalan en su financiación, sigue siendo no haber podido aportar las garantías solicitadas (personales, avales, etc.). Y si bien su importancia se ha reducido respecto a septiembre de 2016, seguramente por razones de estacionalidad, el porcentaje de PYMEs que lo señala es muy superior al de hace un año (33,6% frente a 21,1%). Aumentan también, respecto a marzo de 2016, las pymes que indican que el precio de la financiación (incluyendo los costes indirectos) es un obstáculo importante para ellas (del 16,6% al 24,3%) y las que señalan otros obstáculos como el plazo de respuesta y los trámites administrativos de las entidades bancarias (del 4,2% al 6,1%). Por otro lado, sigue perdiendo importancia como obstáculo la falta de financiación disponible en el mercado financiero. Así, las principales fuentes de financiación de las PYMEs, son las siguientes:

1. Capital Riesgo → Esta forma de financiación ha adquirido gran importancia en España, siendo el tercero en el ranking de la Unión Europea en este aspecto. En un total de 1463 empresas que se financiaron con Capital Riesgo entre 1993 y 2001, prácticamente la totalidad queda en el rango de las PYMEs. Aparte de instituciones públicas y privadas, dos instituciones comunitarias (el Fondo Europeo de Inversiones, FEI, y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, FEDER) canalizan recursos de Capital Riesgo para financiar PYMEs. Además, una institución sin fines de lucro, Asociación Española de Capital Inversión (ASCRI), orienta sus actividades a fomentar el desarrollo de inversión de Capital Riesgo, especialmente hacia las PYMEs.
2. Préstamos participativos → Es un instrumento financiero intermedio entre capital social y préstamos a largo plazo. Se caracteriza por tener una tasa de interés fija muy baja y una tasa variable, de acuerdo con los resultados del ejercicio del deudor. Además, los créditos son a medio y largo plazo (entre 5 y 10 años). Permite la financiación parcial de la inversión de un proyecto. El organismo a cargo de su administración es la Empresa Nacional de Innovación S.A (ENISA) que es el brazo financiero de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. En el período 1995-2005, efectuó 182 operaciones de crédito por un total 91 millones de Euros. Los importes máximos de las operaciones fueron de 900 mil euros y los mínimos de 100 mil euros.
3. Sociedades de Garantía Recíproca, SGR → Un número considerable de estas sociedades se han organizado en prácticamente todas las regiones del país, para agrupar a empresas del sector. Su función es avalar créditos otorgados por las instituciones financieras a sus respectivos asociados. Además, las sociedades prestan a sus asociados servicios de asesoría financiera y estudio de proyectos.

La Compañía Española de Reafianzamiento, S.A., CERSA, es una institución pública que reasegura parcialmente los riesgos asumidos por las SGR. En el año 2000, se decidió que la financiación de CERSA se oriente fundamentalmente a PYMEs de menos de 100 trabajadores, que sean nuevas o de reciente creación y para inversiones que incrementen la competitividad. CERSA tiene convenio con el Fondo Europeo de Inversión y otras entidades de la Unión Europea, mediante los cuales canaliza recursos comunitarios a las PYMEs españolas.

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA Y CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Se estudian en esta Tesis 5 casos de organizaciones que desarrollan su actividad en entornos con un alto grado de dinamismo.

Tras haber elaborado un marco teórico que de soporte a la investigación empírica, en este epígrafe exponemos el desarrollo metodológico, basado en el estudio de casos. Para ello, hay que hacer referencia a algunas consideraciones en lo referente a la calidad metodológica de la investigación, para ocuparnos posteriormente de los aspectos relacionados con el diseño de la investigación, la recopilación de información y el análisis de la evidencia empírica.

### **3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Hay varias razones para utilizar el estudio de casos como metodología en la presente investigación:

1. Consideramos que esta metodología es la más apropiada cuando se intenta entender la forma en que actúan las personas y el significado que para ellas tiene su comportamiento.
2. El propósito de esta metodología es la obtención y comprensión de información subjetiva, que está dentro de la mente de otra persona, para descubrir pautas de comportamiento y esquemas mentales que a simple vista no se pueden observar.
3. Esta metodología aporta descripciones fiables sobre el tema objeto de estudio y sustentan los resultados del mismo.
4. El estudio de casos permiten comparar la información obtenida con la recopilada de otras fuentes, por lo que aumentan la credibilidad de los resultados del estudio.

El estudio de casos es muy útil cuando se han identificado a las personas adecuadas, ya que estas personas tienen un conocimiento que puede ser de gran ayuda para el investigador, permitiéndole dar sentido a los acontecimientos que han sucedido y las razones por las que estos acontecimientos suceden. En el objeto de estudio de esta investigación, es necesario recopilar información sobre la influencia en el desempeño y en el posicionamiento de la empresa en el mercado, de prácticas que fomenten la imaginación como base estratégica, para la consecución de los objetivos empresariales.

El principal inconveniente de esta investigación y a la vez la que justifica el estudio de casos, es que la información necesaria no se puede obtener directamente del análisis de los estados contables y financieros de las empresas, debido a que contiene numerosos elementos de carácter intangible y tácito. Así pues, para obtener la información necesaria y garantizar la calidad de la misma, se ha valorado como opción alternativa, recurrir a la consulta a expertos en la materia, mediante la utilización de entrevistas personales. Las entrevistas permiten eliminar las limitaciones a la obtención de información antes mencionadas, ya que los expertos conocen perfectamente la casuística objeto de este estudio, aportando como un plus su sensibilidad en lo referente al ámbito tratado en esta investigación.

### **3.2 CALIDAD METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa han sido tradicionalmente asociadas a diferentes epistemologías, la primera ha sido asociada a proposiciones interpretativas y las segundas a proposiciones positivistas. El estudio de casos utilizado en este proyecto de investigación, tiene sus puntos fuertes y débiles, que serán analizados con la finalidad de potenciar los primeros y minimizar la incidencia de los segundos. La elección del método de Estudio de Casos, tiene su razón de ser en los entornos actuales, debido a que generalmente son muy dinámicos y cambiantes, lo que plantea grandes dificultades a las teorías tradicionales para que éstas puedan aportar soluciones, lo que obliga a la búsqueda

de nuevos modelos que se adecuen a esta nueva realidad objeto de estudio científico. Benbasat, Goldstein y Mead (1987), identifican tres puntos fuertes destacados en la metodología del estudio de casos:

- El fenómeno puede ser estudiado en su marco natural y significativo, la teoría relevante es generada desde el entendimiento obtenido a través de la observación de las prácticas actuales.
- El análisis de casos permite, de manera mucho más significativa, el entendimiento de la naturaleza y complejidad del fenómeno completo.
- El estudio de casos se presta a la investigación exploratoria, en la que las variables son todavía desconocidas y el fenómeno no está plenamente entendido.

Yin (1989) y Eisenhardt (1989), identifican otras ventajas del Estudio de Casos como la riqueza de sus explicaciones y su potencial para probar proposiciones teóricas en situaciones específicas. En cuanto a la riqueza de las explicaciones, cabe destacar además, que una de las ventajas de las entrevistas en profundidad es que permiten el diálogo y propiciar el debate acerca del significado de un concepto. En lo referente a los inconvenientes de la investigación sobre casos, nos encontramos los siguientes:

- Es necesario la observación directa en situaciones actuales.
- Ofrece pocos fundamentos para generalizar, siendo bueno para generar proposiciones teóricas e interesantes, para confirmar teorías.
- Se necesita mucho tiempo para conseguir información suficiente. El análisis de los datos y elaboración de conclusiones lleva más tiempo que la recogida de datos, aunque la información obtenida siempre es válida.
- La información que se obtiene es difícil de manejar, al estar compuesta por una amalgama de recursos como grabaciones, anotaciones de campo, observaciones, etc.



- No hay un criterio establecido de asegurar la realización de un buen estudio de casos, lo que obliga a una constante reflexión sobre el trabajo realizado.
- Existe el riesgo de la falta de objetividad por el posible sesgo en la selección del caso y del marco teórico, así como en la determinación de la información que es relevante.

Flick (2004), afirma que existe el problema de cómo evaluar la investigación cualitativa, ya que es un problema que no se ha resuelto aún y se utiliza como argumento de duda sobre la legitimidad de este tipo de investigación. Hay académicos que opinan que el método de estudio de casos se aleja de la ortodoxia científica, al no hacer uso de los análisis estadísticos y de las grandes muestras. Es por eso que el investigador que opta por el método del estudio de casos, suele estar en una situación de vulnerabilidad y debe justificar el uso de esta metodología, así como defenderla de las críticas que a menudo recibe. Esta metodología es frecuentemente criticada por la falta de rigurosidad, debido a que sus variables no pueden ser matemáticamente cuantificables y las variables independientes no pueden ser manipuladas a voluntad. De todas formas, autores como Yin (1994) entre otros, argumentan que el estudio de casos está guiado por los mismos principios y sigue las mismas normas bien definidas de evidencia que los métodos racionalistas.

Según Bonache (1999), en la metodología cuantitativa lo importante es la fiabilidad, es decir, que distintos codificadores realicen las mismas clasificaciones al examinar el mismo material, mientras que en el estudio de casos, lo importante es la autenticidad, es decir, que el método permita entender el punto de vista y las categorías de los sujetos estudiados. Así, debido a la existencia de nuevos criterios de validación más adecuados a las peculiaridades y a las características específicas de la investigación cualitativa, se suelen utilizar los criterios clásicos de fiabilidad y validez.

Según Kidder (1981), un estudio de investigación debe superar cuatro pruebas: la validez del constructo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad. El objetivo perseguido es obtener el máximo de fiabilidad y validez para aumentar la calidad de la investigación. La validez de una investigación implica que ésta produzca resultados ciertos, no erróneos ni sesgados, mientras que la fiabilidad se refiere al hecho de obtener los mismo resultados si otro investigador repite una investigación en el mismo lugar, con las mismas personas y siguiendo el mismo procedimiento. Así, la fiabilidad garantiza que las operaciones de un estudio, así como el procedimiento de recogida de datos, pueden repetirse con los mismos resultados. Según Stuart et al. (2002), existen dos formas de asegurar una buena fiabilidad:

- Utilizar un protocolo de análisis
- Mantener una base de datos del estudio de casos, que permita recuperar fácilmente la información.

Todo ello permitiría a un nuevo investigador, repetir el procedimiento analítico, empezando por los datos en bruto.

Siguiendo el planteamiento de Kidder (1981), el trabajo se ha orientado hacia la construcción de una investigación de calidad y con un sustento metodológico firme que permitiese sustentar los siguientes aspectos:

- Validez del Constructo → Tiene que ver con el establecimiento de la medidas operativas de corrección, para los conceptos que están siendo estudiados.
- Validez Interna → Hace referencia a la inexistencia de errores en el diseño y realización de la investigación (Coller, 2000).
- Validez Externa → También denominada generalización, es definida por Yin (1994) como el dominio en que los resultados del estudio y las supuestas relaciones causales, pueden ser generalizadas. Así, la validez externa es el

alcance en que es posible la generalización de los datos y del contexto del estudio de investigación a un marco y una población más amplios, lo que representaría el grado en que las conclusiones y resultados de la investigación, pueden ser también válidas más allá de los casos analizados.

- Fiabilidad → que tiene como fin último, demostrar que replicando los procedimientos del estudio, se obtendrían los mismos resultados.

Resumiendo lo comentado y basándonos en Yin (1989), podríamos obtener la siguiente tabla sobre la validez y fiabilidad en investigación con estudios de casos.

**Tabla 1:** *Validez de la investigación*

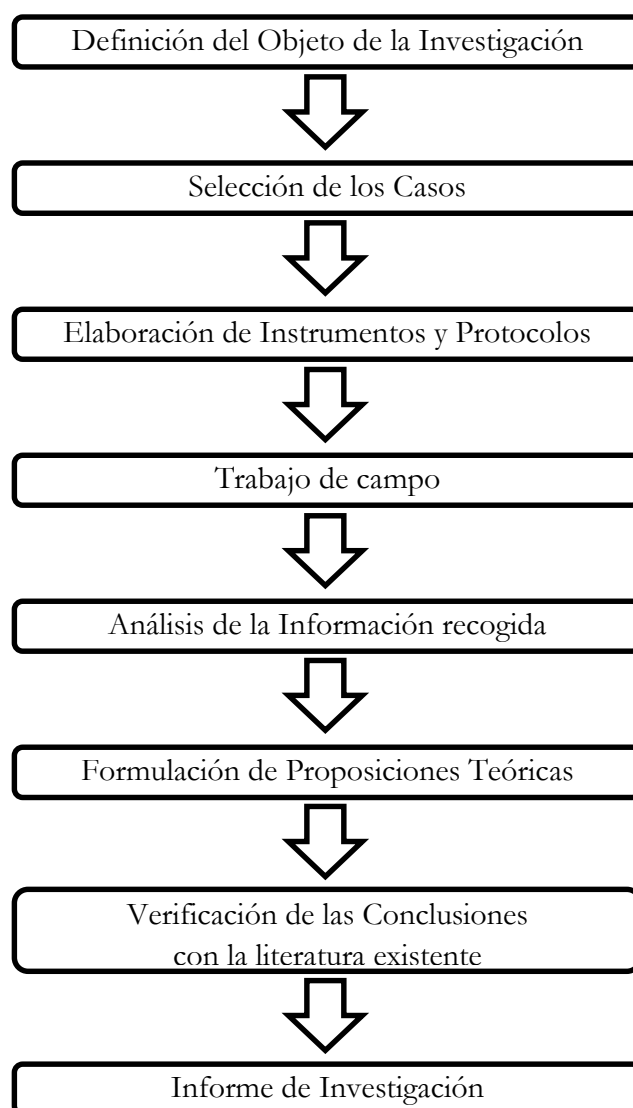
Pruebas	Táctica del estudio de casos	Fase de la Investigación
Validez del Constructo	▪ Uso de múltiples fuentes de evidencia →	Recogida de datos
	▪ Establecer cadenas de evidencias →	Recogida de datos
	▪ Entrevistar informantes clave →	Composición
Validez Interna	▪ Realizar ajustes al modelo →	Análisis de datos
	▪ Realizar construcciones de explicaciones →	Análisis de datos
	▪ Realizar análisis de series temporales →	Análisis de datos
Validez Externa	▪ Utilización de la lógica de replicación en estudios de casos múltiples →	Diseño de la Investigación
Fiabilidad	▪ Utilizar un protocolo para el estudio de los casos →	Recogida de datos
	▪ Desarrollar una base de datos para el estudio de casos →	Recogida de datos

Fuente: Yin (1998).

Según Stuart et al. (2002), el análisis de casos no proporciona la panacea para encontrar la verdad, pero es digna de merecer un papel más importante dentro del conjunto de metodologías del que actualmente se posee. De igual modo, el autor afirma que es preciso reconocer que la extrapolación desde un caso a otro, puede ser peligrosa si las condiciones del entorno no son cuidadosamente consideradas. Esta es la limitación de los casos, pero no es exclusiva de ellos.

### 3.3 DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS

Los primeros pasos de la investigación son los que intentan definir el objeto de estudio, como son los casos, fenómenos, individuos y organizaciones en los que se va a centrar el estudio, para determinar la naturaleza, tamaño, localización y dimensión temporal del trabajo. El esquema será el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

**Figura 8:** Esquema de diseño del Estudio de Casos

El muestreo de casos en investigación cualitativa, se realiza habitualmente según el denominado muestreo teórico, concepto desarrollado por Glaser y Strauss (1967) y que no se basa en los criterios y técnicas usuales del muestreo estadístico. Mientras que los procedimientos de muestreo clásicos están orientados a la lógica de la investigación cuantitativa, el muestreo teórico es la estrategia de muestreo más apropiada para la investigación cualitativa. Así, la representatividad de los casos estudiados no se garantiza por el muestreo aleatorio ni por la estratificación, sino que los casos se seleccionan según su nivel esperado de aportación a la teoría, puesto que el objetivo principal del muestreo teórico es enriquecer la teoría en desarrollo.

El muestreo pues, se realiza según la relevancia de los casos, en lugar de hacerlo según su representatividad. Dadas las posibilidades teóricamente ilimitadas de integrar nuevos casos, es necesario definir los criterios de selección de éstos, para que el muestreo tenga una limitación bien fundamentada. Según Glaser y Strauss (1967), un estudio de casos está saturado cuando no se encuentran datos adicionales por medio de los cuales, el investigador pueda desarrollar las propiedades del grupo de casos, o lo que es lo mismo, cuando un caso más no aporta ya nada nuevo. Por lo tanto, la estructura de los casos estudiados no se define antes de recoger los datos, sino que se desarrolla de forma gradual, durante el proceso de recogida e interpretación de los datos.

Para establecer los criterios generales que debe poseer el interlocutor que aporte la información, Morse (1998) establece una serie de criterios que pueden ser utilizados para discriminar los casos significativos de los que no lo son. Los interlocutores válidos han de disponer del conocimiento y experiencia necesarios para responder a las preguntas, deben ser capaces de reflexionar sobre los temas que se proponen en la entrevista, además de estar dispuestos a participar en el estudio.

En cuanto a los métodos de investigación, cuatro son básicamente los utilizados en el estudio de casos, según Silverman (2001):

- Observación
- Análisis de documentos
- Entrevistas
- Grabación y transcripciones

Estos métodos se suelen combinar, de modo que muchos estudios de, utilizan observaciones y entrevistas o entrevistas y análisis de documentos, etc. A lo largo de la fase de recogida de datos, el investigador ha de seguir tomando decisiones, modificando, cambiando, alterando o rediseñando su trabajo. La duración de las entrevistas, las cuestiones a realizar, el tiempo de dedicación se ha de desarrollar de forma flexible.

El proceso de análisis de datos se inicia ya en la etapa de recogida productiva de datos, en la que deben recogerse sólo aquellos datos que realmente interesen al desarrollo de la investigación, evitando información y datos innecesarios o irrelevantes para el proyecto. La interpretación de los datos recogidos, es la actividad central de la investigación cualitativa, ya que sirve para desarrollar la teoría y decidir qué datos adicionales deben recogerse. Por lo tanto, el proceso lineal de primero recoger los datos y después interpretarlos, se abandona a favor de un procedimiento entremezclado, tal y como afirma Flick (2004). El análisis de la información disponible, comienza con la clasificación o también denominada categorización, indización o codificación. Según Miles y Huberman (1994), un código es como una categoría que habitualmente deriva de las preguntas de la investigación, proposiciones teóricas, conceptos clave y temas importantes. Es un instrumento importante de organización y recuperación de la información, que permite al investigador identificar rápidamente, extraer y agrupar todos los segmentos de información relacionados con una pregunta, proposición teórica, concepto o tema.

De forma genérica, esta fase analítica contemplaría las siguientes actividades:

- a) Reducción de datos.
- b) Disposición y transformación de datos.
- c) Obtención de resultados y verificación de conclusiones.

El proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados analizados y con la elaboración del informe de investigación.

La configuración de nuevos modelos explicativos diferentes a los existentes, no siempre puede ser llevada a cabo mediante el empleo de metodologías basadas en el planteamiento y contraste de las proposiciones teóricas sobre la base de un marco teórico existente, validado y vigente, por lo que se hace necesaria la emergencia de nuevas metodologías que permitan generar nuevas teorías. Debido a esto, el estudio de casos como estrategia de investigación, a menudo surge como una opción para analizar el fenómeno objeto del estudio en su contexto real. Es una metodología de investigación cualitativa, que en muchos casos, por no ser objetiva y cuantitativa, se ha tendido a marginar por parte de la comunidad científica.

Helmer (1983), uno de los padres del método Delphi, sugería tres ámbitos de actuación para mejorar el carácter científico de esta metodología:

- a) Mejorar en la selección de las fuentes de información más apropiadas, fijando criterios de selección para ello.
- b) Facilitar la transmisión eficaz de la información que se requiere, mejorando las técnicas de recogida y el desenvolvimiento de los informantes.
- c) Desarrollar y mejorar metodologías de actuación, que integren la información y que garanticen la calidad de las conclusiones extraídas.

Para Yin (1989), el método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que este sistema permite registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno objeto de estudio, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en la información obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Además, este método permite que la información sea recopilada desde diferentes fuentes, tanto cuantitativas como cualitativas, como puede ser documentación, datos históricos, entrevistas, observación directa, etc... El autor considera el método de estudio de casos apropiado para temas que se consideren prácticamente nuevos, debido a que la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Investiga un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no están claras.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos.

Yin enumeró cinco componentes del diseño efectivo de la investigación del estudio del caso:

- 1) Preguntas de investigación.
- 2) Propositiones teóricas o propósitos de estudio.
- 3) Las unidades de análisis.
- 4) Lógica que vincula datos a proposiciones.
- 5) Criterios para interpretar los datos.

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso y para el análisis posterior de los mismos, debido a que tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información. Por lo tanto, se debe proceder a presentar la forma como se



recolectará la información relacionada con los constructos, es decir, explicitar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá, como los instrumentos que han de utilizarse para la recolección de la misma y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Finalmente, se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques incluidos en el marco teórico de la investigación. En este sentido, es útil resaltar la diferencia existente entre las proposiciones teóricas construidas en un estudio de caso y las proposiciones teóricas de estudio formuladas en los estudios cuantitativos. Así, las proposiciones teóricas son construidas a partir de constructos o factores generales que contienen una serie de variables o dimensiones, mientras que las proposiciones teóricas de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructo o factor.

En un esfuerzo por contribuir a la superación de las debilidades del método de estudio de caso manifestadas por algunos autores, Yin propone adicionalmente un protocolo de estudio de casos, como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Así, los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- Semblanza del estudio de caso → La semblanza de un estudio de casos es útil para contar con un referente que se pueda presentar a quien desee conocer el proyecto, es decir, su propósito. Por tanto, debe contener los siguientes elementos:
  - Los antecedentes del proyecto.
  - Los principales tópicos a investigar.
  - Las proposiciones teóricas por confirmar.
  - La literatura relevante.

- Preguntas del estudio de caso → Han de cumplir las siguientes premisas:
  - No están destinadas al informante sino al investigador.
  - Tienen como finalidad garantizar que se obtenga la evidencia que se requiere, para contrastar las proposiciones teóricas del estudio.
  - Pueden y deben ser contestadas con información obtenida de diversas fuentes, verificadas mediante el uso de la triangulación de la evidencia.
- Procedimientos a ser realizados → Antes de iniciar la fase de obtención empírica de datos, deben especificarse las principales tareas que han de realizarse, como son:
  - Definir los mecanismos para obtener acceso a las organizaciones e informantes clave.
  - Establecer suficientes instrumentos para responder a situaciones imprevisibles que puedan presentarse en el campo.
  - Contar con un esquema y un cronograma de las actividades que deben ser realizadas durante la obtención de evidencias.
  - Prepararse para afrontar situaciones no previstas, por lo que hay que tomar en consideración los siguientes riesgos:
    - Posibilidad de confusión al obtener evidencia similar en diversas fuentes, mediante el uso de diversas técnicas.
    - Se pueden desaprovechar oportunidades inesperadas sino se tiene capacidad de respuesta y suficiente flexibilidad.
    - Existe el riesgo de que el investigador se pierda ante las múltiples opciones que se presentan en la fase de trabajo de campo de la investigación y no obtenga información relevante para los objetivos específicos de estudio.

- Guía del reporte del estudio de caso → No existe un formato aceptado por unanimidad para reportar los resultados del estudio, por lo que el investigador debe diseñar un esquema básico de lo que será el reporte del estudio de casos.

Yin defiende la necesidad de protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar para que el protocolo de estudio de caso se convierta en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación.

Eisenhardt (1989), afirma que el estudio de casos es especialmente adecuado para nuevas áreas de investigación, en los que la teoría existente parece inadecuada, siendo este método una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Este trabajo es complementario a las formas más ortodoxas de investigación. La autora lo considera muy útil, sobre todo en las primeras etapas de la investigación sobre un tema, o cuando se necesita una nueva perspectiva, siendo en este caso, útil en todas las etapas de la investigación. Eisenhardt considera recomendable la utilización de un mínimo de cuatro casos y un máximo de 10, aplicando los siguientes criterios de estudios:

- Homogeneidad → Los casos han de estar vinculados con un sistema determinado.
- Ejemplaridad → Las organizaciones de estos casos, deben destacar por su ejemplar y activa implicación en algo concreto y común.

En este contexto, Eisenhardt ha identificado otros usos de este método en la descripción (Kidder, 1981), en la contrastación de teoría (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) y en la generación de teoría (Gersick, 1988; Harris y Sutton, 1986).

Para Yin (1994), la primera etapa de la investigación consiste en decidir si el estudio de casos puede ser útil para el tipo de investigación que se quiere realizar. Hay tres factores que determinan la mejor metodología de investigación:

- a) Los tipos de preguntas que se deben responder.
- b) El grado de control sobre los eventos conductuales.
- c) El grado de concentración de los eventos en la actualidad, en comparación con el histórico.

Para el autor, las preguntas sobre quién, qué y dónde son determinantes en el estudio del caso, pudiéndose investigar a través de documentos, análisis de archivos, encuestas y entrevistas.

La investigación a través del estudio de casos, también es adecuada para eventos actuales, cuando el comportamiento no puede ser manipulado. La validez de este modelo se refuerza, por el hecho de que hay una gran variedad de fuentes diferentes de las que obtener información, como son documentos o entrevistas, entre otras, lo que puede ofrecer más información que la que utilizan las investigaciones a través de los métodos tradicionales.

Yin argumenta que el método de estudio de casos, ha sido una forma muy importante de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, desarrollo tecnológico o investigaciones sobre problemas sociales. Chetty (1996), indica que el método de estudio de casos es una metodología rigurosa por varias razones:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.

- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Esterberg (2002) describió un patrón para preguntas generales, llamadas "*openended*", advirtiéndole sobre las preguntas dicotómicas que podrían llevar a un estilo de entrevista cerrada o de tipo interrogatorio. La intención de las preguntas en este tipo de entrevistas ha de ser abierta, para que de este estudio el investigador pueda obtener información a través de la invitación al participante para que éste comparta su visión, experiencia y sensibilidad sobre el asunto objeto de estudio. Este hecho permitirá establecer la necesaria relación de confianza en la conversación. Hay que entender que la entrevista ha de proporcionar acceso al contexto del comportamiento de las personas. Para el autor, un supuesto básico en este método de investigación, basado en entrevistas en profundidad, es que el significado que hace el entrevistado de su experiencia, afecta a la forma en que se lleva a cabo esa experiencia, lo que nos permite poner el comportamiento en contexto y proporciona acceso a la comprensión de su acción. Esterberg define estas entrevistas como semiestructuradas, lo que genera un proceso menos rígido en las entrevistas, permitiendo un intercambio más fluido y natural entre el entrevistador y el entrevistado. Así pues, como hemos visto el estudio de casos ha ido ganando en solidez dadas las posibilidades que presenta, en la explicación de nuevos fenómenos

y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante.

La herramienta esencial en el estudio será la entrevista personal a diferentes personas con responsabilidad en las Organizaciones objeto de análisis. Bleger (1987), defiende este método por su importancia como método clínico en la investigación de los elementos subyacentes al comportamiento creativo. Son muchos los investigadores que han resaltado las posibilidades y la necesidad de las metodologías cuantitativas en las investigaciones más complejas de la subjetividad, en contraposición al enfoque cuantitativo que ha prevalecido en las Ciencias Sociales. Por ello las metodologías cualitativas se abren paso con fuerza como alternativa metodológica en diversos campos de estudio. En esta investigación, el método se caracteriza por:

1. Considerar al individuo como unidad esencial de análisis.
2. El resultado se orienta a definir las conclusiones en síntesis y no en variables analíticas.
3. Se tiene en cuenta la situación y el entorno en que el estudio transcurre, como un elemento activo que interviene en el resultado del estudio.

El esquema de estudio de cada caso, estará estructurado de la siguiente manera:

1. Presentación de la empresa.
2. Explicación de su actividad, objeto en torno al cual girará la investigación.
3. Explicación de la metodología de la investigación.
4. Descripción de las etapas del proyecto y sus resultados.
5. Análisis de los resultados y obtención de indicios que sugieran proposiciones.

Para el estudio de los elementos implicados en el comportamiento creativo, partimos de una conceptualización clara de qué es la imaginación y la creatividad, no

considerando el dato empírico como verdad última, sino como información relevante que debe ser interpretada y configurada por el investigador en el proceso de identificación de patrones generales, utilizando la entrevista en el proceso de investigación como un elemento fundamental, para obtener información que sería imposible obtener a través de otras vías.

En la entrevista se formularán preguntas que pueden ser fundamentalmente de dos tipos:

- Preguntas cerradas, en forma de cuestionario.
- Preguntas abiertas, en las que el entrevistado tiene capacidad de respuesta amplia, aportando información adicional como pueden ser valores, actitudes o creencias. Este tipo de preguntas proporcionan la percepción del detalle.

### **3.4 TIPO DE ORGANIZACIÓN ESTUDIADA**

En esta investigación se analizarán organizaciones caracterizadas por estar a la vanguardia tecnológica, utilizando la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías como epicentro de su actividad. Estas empresas no representan a ninguna población más grande, sino que en sí mismas, reúnen las características requeridas para contrastar las proposiciones teóricas planteadas. Para dar fortaleza a la evidencia, el análisis se apoyará en varios casos cuya única característica en común, es que son organizaciones con un alto nivel de innovación, así el conocimiento en estas organizaciones se centra en productos y servicios únicos, que suponen el desarrollo de productos y servicios no materializados en el momento de su concepción. La gestión de estas organizaciones ha de estar, pues, muy enfocadas tanto a la creación de conocimiento explícito, como a la implementación del conocimiento tácito, lejos de las organizaciones de tipo burocrático.

Todas las empresas estudiadas son PYMEs de propiedad privada y no han sido elegidas aleatoriamente, sino por su similitud en cuanto a estructura, dimensión y

forma única y diferenciada de posicionarse en el mercado. La teoría económica históricamente ha abordado la influencia del tamaño de una organización sobre la innovación, según la cual, las empresas más grandes son más productivas y tienen un mayor potencial de innovación (Schumpeter, 1944), considerándose que las PYMEs tienen una brecha de productividad respecto a las grandes empresas. Para su supervivencia en los mercados y para lograr competitividad, deben enfrentarse a retos como la globalización de los mercados y los cambios tecnológicos que se están produciendo. Sin embargo, existen investigaciones que resaltan determinadas características en las PYMEs, aunque reflejan un comportamiento distinto en materia de innovación al de las grandes empresas, muestran menor dificultad para aceptar e implementar cambios (González, Jiménez y Sáez 1997; Fernández y Rodeiro, 2005). El reducido número de empleados y una estructura organizativa flexible, les permite experimentar la introducción de innovaciones tanto en el interior de la organización, como en el mercado (Camisón, Lapiedra, Segrarra y Boronat, 2001). Destacamos el trabajo de Chesbrough (2003), creador del término “innovación abierta”, para referirse a una nueva estrategia de innovación, bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación a nivel interno y externo pasa a tener un papel fundamental.

Los últimos estudios, revisados por Dahlander y Gann (2010), consideran beneficios potenciales específicos en innovación abierta para las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en lo referente al alcance y enfoque que este tipo de empresas le dan en la estrategia. Concretamente en lo que respecta a la innovación abierta, Chesbrough (2010) también sugiere, que la innovación abierta plantea retos particulares a las PYMEs debido a su relativa falta de capacidad para buscar y absorber el conocimiento externo. A pesar de ello, las investigaciones empíricas recientes sugieren que algunas PYMEs practican la innovación abierta (Brunswick y Vanhaverbeke 2011) y que la prevalencia de la innovación entre las PYMEs ha aumentado en los últimos años (van der Vrande et al., 2009).



Para Vossen (1998), las PYMEs al innovar, se benefician más de los vínculos externos, debido a las ventajas de comportamiento relacionadas con la flexibilidad y la velocidad de toma de decisiones. Debido a esto, tienen una gran capacidad de adaptarse a segmentos de mercado especializados, que no son atractivos para las grandes empresas.

Según Chesbrough (2010), las PYMEs pueden adoptar mejor y más rápidamente las ideas y sugerencias, tanto a nivel interno, como de sus clientes incluso en la propia fase de desarrollo de sus productos o servicios. Así, las PYMEs pueden aprovechar la flexibilidad que proviene de sus rasgos estructurales, para una continua adaptación y permanencia en el mercado. La aparición y evolución de nuevas tecnologías que se adaptan a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, a un coste más bajo, reducen en cierta medida las diferencias de eficiencia en los procesos entre las grandes empresas y las PYMEs. A partir de esta premisa, todas las empresas estudiadas, tenían como visión hacer cosas diferentes o simplemente, hacer las cosas de forma diferente. Su visión era abrir nuevos mercados o diferenciarse claramente en los mercados tradicionales en los que operan. Estamos hablando pues, de empresas altamente innovadoras, con un peso específico muy alto de la Imaginación en su estrategia. Así, se presupone que estas organizaciones reúnen las características que más adelante se señalan, aumentando la probabilidad de ofrecer información sobre la importancia que tiene la Imaginación en sus procesos de formación de la estrategia. Se analizan varios casos para hacer más sólida la evidencia, por lo que la probabilidad de detectar en ellas un uso estratégico de la Imaginación se ha considerado alto, debido al conocimiento previo de estas organizaciones, gracias al análisis preliminar de una población más amplia de empresas, estudiadas en base a criterios objetivos y que se constató que presentaban características que parecían adecuarse al marco teórico de este proyecto de investigación.

Del análisis preliminar hecho con anterioridad a la investigación, pueden tomarse como presunciones útiles a priori, la intencionalidad de crear un futuro diferente al

que existe actualmente en los entornos en los que operan, a través de planteamientos disruptivos. El estadio en el que se encuentran dichos planteamientos disruptivos, aún no es el de consolidación, por lo que se espera recopilar información acerca del conocimiento tácito aún no materializado, que es un elemento básico integrante de la Imaginación. Este conocimiento tácito aún no materializado, conduce a productos, servicios y modelos de gestión altamente innovadores, lo que puede aportar indicios sobre el modelo de gestión, liderazgo y proceso de formación de la estrategia utilizado en estas organizaciones, que parecen estar basados en sistemas altamente participativos e imaginativos.

La existencia de mecanismos de detección de nuevas necesidades en estas organizaciones, puede ser indicio de una especial predisposición a reinventar los modelos de gestión y a la adopción de técnicas que fomenten el uso intensivo de la Imaginación en su proceso de formación de la estrategia, así como el intercambio de información y conocimiento para potenciarla internamente, siendo el único obstáculo para tal fin la cultura empresarial, no los recursos financieros o técnicos.

### **3.5 NÚMERO DE CASOS A ESTUDIO**

A partir de lo recomendado por Eisenhardt (1989), que sugiere entre cuatro y diez casos, para buscar un compromiso entre una complejidad razonable y la validez empírica de la investigación, hemos hecho la investigación con cinco casos.

Eisenhardt (1989), afirma que el objetivo de los casos estudiados es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente. Deben añadirse el número de casos necesarios hasta la saturación de la teoría. Eisenhardt argumenta que el número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales. De esta manera, la autora considera que los casos múltiples son una herramienta poderosa para crear teoría, porque permiten la replicación y la extensión entre casos individuales. En este sentido, la replicación radica en que los

casos individuales pueden ser usados para corroborar las proposiciones específicas y la extensión consiste en el uso de múltiples casos para desarrollar la teoría elaborada. La autora enfatiza, además, en la importancia que tiene la habilidad del investigador para precisar y hacer mensurables los constructos explorados en la generación de teoría. De cara a replicar las teorías utilizadas en una investigación, el caso elegido debe satisfacer el criterio de selección para cualificarlo como tal. Por consiguiente, basados en la revisión de la literatura el o los casos que conformen los casos estudiados en una investigación cualitativa deben satisfacer los criterios de selección establecidos por el investigador en forma previa.

Algunos autores, teniendo en cuenta que es necesario suministrar una guía a los investigadores interesados en este tipo de metodología, recomiendan un rango de casos que se podría considerar como objetivo y razonable en cualquier investigación. En el caso de Eisenhardt (1989), como ya hemos visto anteriormente, la autora sugiere entre cuatro y diez casos y afirma que al no haber un número ideal de casos, con un rango de entre cuatro y diez casos se trabaja bien, ya que con menos casos es difícil generar teoría con mucha complejidad.

**Tabla 2:** *Casos estudiados en la investigación*

<i>Caso</i>	<i>Actividad</i>	<i>Sector</i>	<i>Número de Empleados</i>	<i>Número de Informantes</i>	<i>Justificación de elección</i>
1	Desarrollo tecnológico.	Almacenamiento energético	17	4	Desarrollo de una tecnología disruptiva y totalmente novedosa.
2	Comercialización de productos y organización de eventos.	Ocio y Hobby	4	3	Sistema de gestión novedoso. Parque de ocio totalmente novedoso
3	Promoción y Construcción de viviendas.	Inmobiliario	68	5	Productos inéditos en el sector.
4	Desarrollo tecnológico.	Aplicaciones nuevos materiales	23	6	Desarrollo de tecnología con súper materiales.
5	Servicios a hostelería.	Internet	5	3	Servicios novedosos por Internet.

**Fuente:** Elaboración propia

*Caso 1.-* Es una empresa con apenas un lustro de vida, cuya visión está orientada al desarrollo de una nueva tecnología totalmente disruptiva, en el campo del almacenamiento energético, como son las baterías de Aluminio y Aire. La plantilla, formada por 17 empleados, tiene un departamento de Investigación y Desarrollo con un alto nivel de cualificación y elevada autonomía en su desempeño. Sus primeros productos empezarán a estar disponibles en mercados especializados a partir del año 2018, ofreciendo un gran salto cualitativo con respecto a los sistemas de almacenamiento existentes actualmente en el mercado. Se ha incluido este caso en el estudio, debido a que desarrolla una tecnología totalmente novedosa a nivel mundial.

*Caso 2.-* Esta empresa desarrolla su actividad comercializando productos relacionados con un hobby cada día más extendido, como son los denominados “*War Games*”. En concreto esta empresa desarrolla su actividad en el ámbito que

más desarrollo tiene dentro de esta actividad, el “Airsoft”, que ha llegado a relegar al mucho más conocido “Paintball”, a una simple actividad para celebraciones lúdicas, con escasa tasa de clientes habituales o recurrentes. La empresa fue fundada en el año 2011. Este sector, mal regulado legalmente y con un elevado nivel de intrusismo, tiene una elevada tasa de entrada de negocios y una también elevada tasa de salida operadores, que no llegan a cumplir los dos años de vida, lo que da una idea de lo tremendamente volátil y exigente que es este entorno, que además se enfrenta a una competencia feroz con el comercio por internet chino. La empresa que estudiamos lleva seis años en el sector y es de las pocas que ha sobrevivido, siendo una de las más longevas del sector gracias a un modelo de negocio totalmente diferente al del resto de los operadores del sector, eliminando intermediarios, reduciendo su estructura de costes a la mínima expresión y adoptando una filosofía de trato muy cercana con los clientes. Ha abierto nuevas líneas de negocios, con un parque de ocio de 70.000 m<sup>2</sup> relacionado con el hobby, que además incluye otras actividades de Ocio como son el vuelo de todo tipo aeronaves por control remoto, incluidas las novedosas y altamente reguladas conocidas como Drones, circuitos para competición de coches de radiocontrol, así como servicios de hostelería y restauración asociados al proyecto. Tanto su modelo de gestión, como su proyecto de parque de ocio son inéditos, no existiendo hasta donde hemos podido comprobar, ningún otro planteamiento de negocio que acoja esta variedad de actividades en un único centro de ocio. Se ha incluido este caso en el estudio, debido a que su sistema de gestión es totalmente diferente al de los restos de operadores españoles, así como por lo novedoso de su parque de ocio.

*Caso 3.-* Dentro del Sector Inmobiliario, tradicional y con una operativa estándar, nos encontramos a la empresa estudiada, que partiendo de una estructura muy contenida, muy flexible y muy comprometida, tiene entre sus planes revolucionar el sector inmobiliario con el desarrollo de un tipo de promociones de viviendas totalmente novedosas y que cubrirán un nuevo nicho de demanda entre un perfil de clientes totalmente diferente al que suele ser objetivo del resto de los

operadores. Esta propuesta innovadora, partirá no sólo de la promoción de viviendas especiales y adaptadas al cliente objetivo, sino de toda una serie de servicios asociados a los mismos. La empresa ha sido fundada en el año 2015, habiendo ya desarrollado la estructura de grupo empresarial con varias sociedades, cada una especializada en un ámbito concreto del sector de construcción y comercialización de viviendas. La plantilla no deja de crecer continuamente, al incorporar cada vez más empresas y cooperativas gestionadas para la promoción y construcción de viviendas, aumentando año a año la facturación de forma exponencial. Los fundadores de la empresa, tienen una amplia experiencia de más de 35 años en el sector, por lo que han madurado cuidadosamente todo lo referente a la estrategia de la empresa, gracias a la experiencia acumulada y a una visión de futuro totalmente imaginativa. Se ha incluido este caso en estudio, debido a que van a innovar en un sector tan tradicional como el de la Construcción, con un producto totalmente novedoso a nivel mundial.

*Caso 4.-* La empresa estudiada tiene una fuerte orientación tecnológica, con el objetivo de desarrollar la tecnología basada en el Grafeno, uno de los nuevos nanomateriales llamados a revolucionar la industria por sus grandes cualidades mecánicas y de conductividad, tanto térmica como eléctrica. Su aplicación se espera que revolucione todo lo relacionado con el desarrollo de nuevos dispositivos electrónicos, súper baterías eléctricas, pantallas táctiles flexibles o dispositivos ópticos mucho más sensibles. Esta empresa ha sido fundada en el año 2014 y ha sido enfocada a proporcionar nuevas soluciones en diferentes aplicaciones industriales, con especial énfasis en el almacenamiento de energía. La mayor parte de lo que ellos denominan “*Operations Team*”, está formado por Doctores en química, con una brillantísima trayectoria profesional, rodeados de un equipo de profesionales altamente cualificados, hasta completar una plantilla que ronda la veintena de personas. Se ha incluido este caso en el estudio, debido a que desarrolla una tecnología tan novedosa como potencialmente revolucionaria para el desarrollo tecnológico a nivel mundial.

*Caso 5.-* Dentro del competitivo mundo de servicios por Internet, está la empresa estudiada en este caso. Esta empresa ofrece servicios al sector hostelero, pero de forma diferente. Si bien la mayoría de las empresas que operan en el sector están orientadas a la comercialización del “servicio a domicilio”, esta empresa está orientada a un público que hace uso de su servicio cuando está en su ámbito profesional, poniendo a su disposición una plataforma que le ofrece en el momento que lo necesitan, la información de los restaurantes disponibles en su zona de interés y que ofrecen servicio de “menú diario”, del que también informan, para que el profesional que necesita salir a comer durante su jornada laboral, pueda tener a mano la información de interés para elegir el restaurante y los platos que más le interesen del menú. Este sistema facilita a sus usuarios, que al salir de su trabajo sepan “dónde” y “qué” van a comer. La empresa fue fundada hace 2 años y basa buena parte de su estrategia en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y las herramientas que el desarrollo tecnológico van ofreciendo, así como en la gran capacidad de asimilar tecnologías novedosas. El equipo lo integran 6 personas, que aprovechando las posibilidades que ofrece la tecnología, trabajan de forma remota desde sus domicilios, lo que aporta una calidad de vida muy alta y muy valorada por los trabajadores, que la premian con un alto nivel de implicación. Se ha incluido este caso en el estudio, debido a que ha desarrollado un servicio que encaja perfectamente con las necesidades de un nicho concreto del mercado, abordándolo de una forma imaginativa y sin constancia de que nadie más haga algo parecido.

#### *Saturación teórica*

Glaser y Strauss incorporan el criterio de Saturación Teórica como el criterio para determinar cuándo dejar de muestrear los distintos grupos de relevancia de una categoría. Saturación aquí, significa que no se hallan datos nuevos a través de los cuales se puedan desarrollar más cuestiones. La incorporación de nuevo material o de nuevos datos se acaba, según este concepto, cuando ya no emerge nada nuevo, es

decir, cuando la información recogida es suficiente para los objetivos de la investigación, sin que nuevas entrevistas aporten nada relevante a lo conocido.

En este proyecto de investigación optamos por los cinco casos antes mencionados, por un lado porque nos parecía de obligado cumplimiento las recomendaciones hechas por Eisenhard en lo referente al número de casos de cualquier investigación y en segundo lugar, porque encontramos que con los cinco casos estudiados, obteníamos la saturación teórica, no obteniendo información adicional relevante, que pudieran aportar algo nuevo a la investigación

### **3.6 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener la información, Yin (1989) recomienda recurrir a múltiples fuentes de datos y a cumplir el principio de triangulación, para garantizar la validez de la investigación, con el fin de verificar que los datos obtenidos a través de diferentes fuentes de información guardan relación entre sí. De igual manera, se recomienda la aplicación de distintos instrumentos de obtención de información, ya sea a través de diferentes sistemas de entrevistas, revisión de documentos o datos estadísticos.

Shaw (1999) afirma que la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo, está caracterizada por el compromiso para la recolección de datos desde el contexto en el cual, el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador.

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema objeto de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones. Así pues, es necesario que los datos sean analizados en forma inductiva, teniendo como guía la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación. El objetivo de las entrevistas es contribuir a una comprensión más profunda de las relaciones entre la Organización, el Entorno Empresarial, la Innovación, la Imaginación y el Conocimiento. Por lo tanto, los



temas discutidos están enfocados a las tres áreas principales que parecen influir en la generación y la explotación de la Imaginación como elemento integrante del Conocimiento:

- Entorno generador de Imaginación y Conocimiento.
- Socialización e intercambio de Conocimientos.
- Infraestructura de gestión de ese Conocimiento y Tecnologías de Información y Conocimiento.

Yin (1989), recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación), es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio. En consecuencia, el investigador podrá utilizar diferentes fuentes de información bases de datos, Internet, entrevistas a investigadores del área, organismos públicos o privados, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno abordado en la investigación.

De manera similar, se requiere la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal no estructurada, entrevista personal estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada, observación directa no estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, entre otros. El proceso de investigación pretende averiguar si la Imaginación era el génesis de estos proyectos empresariales, y en qué medida desarrollaban su actividad con la misma intencionalidad, basada en una continua búsqueda de la innovación a través de la Imaginación. La investigación se ha desarrollado en el año 2017, recogiendo datos a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones y fuentes secundarias.

### *Entrevistas*

Las entrevistas fueron hechas a personal directivo, con duraciones que oscilan entre los 45 y 60 minutos de duración. Se establecieron una serie de preguntas abiertas, cuya finalidad era captar no sólo la situación concreta en la actualidad, sino también la percepción de los entrevistados sobre el entorno y las posibilidades que éste les permitía para desarrollar la Imaginación. Comenzamos las entrevistas pidiendo a los entrevistados que describieran la estrategia competitiva de su empresa y su posición dentro de la industria, para continuar, en un intento de conocer elementos más sutiles dentro de sus organizaciones, con la aportación de información sobre aspectos más relacionados con el objeto de estudio.

Se hizo un esfuerzo considerable por conseguir entender el comportamiento inducido por las diferentes organizaciones, en lo referente a la implementación de las estrategias básicas a través de la Imaginación. Para este propósito, se consideraron como más adecuadas, una serie de preguntas abiertas, que se enumeran en el Anexo 2, que intentaban abarcar todos los ámbitos objeto de estudio, como la generación del entorno colaborativo en cada una de las empresas el nivel de socialización y de intercambio del conocimiento, así como aspectos relacionados con el compromiso e implicación del personal con el proyecto conjunto.

La identificación de las personas a entrevistar no ha sido sencilla. En cada empresa estudiada, se ha intentado entrevistar a la persona con mayor responsabilidad e incidencia en la generación de Imaginación, con el punto de mira puesto en identificar que ésta produzca el resultado más disruptivo posible. Por este motivo, en las empresas cuya actividad se centra en el desarrollo de una tecnología inexistente en el mercado, se ha optado por entrevistar al Director responsable de la investigación y desarrollo de esa nueva tecnología, mientras que en las empresas que operan en mercados tradicionales, con modelos de gestión, productos o servicios innovadores, se ha optado por entrevistar al Director General, como supuesto

precursor de esa cultura organizativa. Se ha solicitado, así mismo, que el entrevistado aporte una síntesis de las funciones que desarrolla dentro de la organización, con el fin de precisar esta identificación. Se ha optado por esta fórmula, para evitar que el entrevistado sea propuesto por la empresa, con el objetivo de que la información obtenida en la entrevista no pierda consistencia con respecto al objeto de estudio de este proyecto de investigación.

Se considera que la base de la emergencia de la Imaginación es la gestión de los recursos humanos de la empresa, de ahí el interés en que la información se obtenga de los responsables que gestionan los ámbitos de los que emana la misma. La especialización que se presupone a las personas entrevistadas, puede servir como medida del grado de desarrollo que esa gestión ha adquirido en la empresa.

En estos entornos donde existe un desarrollo considerable de las prácticas de emergencia de la Imaginación, se pueden distinguir a las personas claves de este proceso, tanto en la responsabilidad de conectar a las personas adecuadas dentro de la empresa, como a establecer los mecanismos adecuados para capturar el conocimiento generado del intercambio de información. Esta especialización es de especial relevancia para el investigador, ya que permite obtener información sobre el grado de desarrollo de los procesos que fomentan la emergencia de la Imaginación.

A continuación se exponen las personas entrevistadas, sus responsabilidades en la organización analizada, así como la duración de la entrevista:

- Caso 1 → Directora de Tecnología. Duración de la entrevista, 41 minutos y 30 segundos.
- Caso 2 → Administradora Única y CEO. Duración de la entrevista, 52 minutos y 12 segundos.
- Caso 3 → Socia y Apoderada. Duración de la entrevista, 29 minutos y 52 segundos.

- Caso 4 → Director de Desarrollo Tecnológico. Duración de la entrevista, 44 minutos y 50 segundos.
- Caso 5 → Director Comercial y CEO. Duración de la entrevista, 58 minutos y 24 segundos.

### Cuestionarios

También se obtuvieron datos cuantitativos sobre la importancia que se le otorgaba en la organización a la socialización y el intercambio de conocimiento, así como a la Imaginación desde la perspectiva de imaginar para innovar e imaginar para emprender. Se ha utilizado esta fuente complementaria, siguiendo las sugerencias de Jick (1979), que afirma que los datos cualitativos pueden aportar solidez a la teoría sugerida por los datos cualitativos.

Como sugiere Eisenhardt (1989), “la evidencia cuantitativa puede evitar que los investigadores se dejen llevar por impresiones vívidas, pero falsas, en datos cualitativos y puede reforzar los hallazgos cuando corroboran esos hallazgos a partir de evidencias cualitativas”.

### Fuentes secundarias

Para obtener más información sobre las empresas estudiadas, tanto en el proceso de selección de los casos, como en el proceso de interpretación de la información recogida, se recurrió a fuentes de información alternativas como Bases de Datos e Internet. Gracias a estas fuentes, pudimos obtener la información necesaria para establecer un criterio de selección de los casos que consideramos podrían ser representativos en este proyecto de investigación. También no ha sido de utilidad en el proceso de análisis de la información, para corroborar buena parte de la información obtenida, sobre todo en lo referente a “quienes son” y “qué hacen”, lo que nos permitía planificar las otras fuentes de datos utilizadas, como elementos para profundizar en estos dos ámbitos y enfocarlas a lo realmente difícil de conseguir en esta investigación, que es entender “cómo lo hacen”.

### 3.7 ANÁLISIS DE DATOS

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, 1985:25). Por lo tanto, tal y como afirman Glaser y Strauss (1967), es importante que los datos sean analizados en forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación. Pese a que no existe ninguna fórmula considerada como la mejor manera o la forma más correcta de realizar el análisis inductivo de datos cualitativos, Yin (1994) sugiere una serie de recomendaciones, como una manera de contribuir al desarrollo del paradigma cualitativo y de suministrar una guía a los investigadores interesados en implementar este tipo de metodología. Es en este contexto surge entonces una serie de recomendaciones relacionadas con lo que el análisis inductivo de datos cualitativos conlleva:

- La lectura y relectura de las transcripciones y notas de.
- La organización de los datos recolectados a través del uso de códigos.
- La constante comparación de los códigos y categorías que emergen con los subsecuentes datos recolectados y con los conceptos sugeridos por la literatura.
- La búsqueda de relaciones entre las categorías que emergen de los datos.

De esta manera, Shaw (1999), recomienda el Proceso de Análisis Inductivo presentado en la siguiente tabla.

**Tabla 3:** *Proceso de análisis inductivo*

<b>Análisis en sitio</b>
En el lugar, cuando se recolectan los datos
↓
<b>Trascripción de los datos</b>
Trascripción y análisis inicial de las entrevistas y notas de campo
↓
<b>Foco del análisis</b>
Comparación constante de los temas que emergen y codificación de la información
↓
<b>Análisis profundo de la información</b>
Comparación sustantiva de los encuentros con los conceptos establecidos en la literatura
↓
<b>Presentación del análisis al grupo de investigadores</b>
Obtención del consenso y seguridad en la comprensión del análisis
↓
<b>Elaboración de la Tesis</b>

**Fuente:** Shaw (1999).

- **Análisis en sitio** → La primera fase del análisis inductivo ocurre mientras se recolecta la información, para lo cual es necesario grabar las entrevistas realizadas, es decir, las diferentes respuestas y perspectivas que giran alrededor del tema, para después transcribirlas, junto con las notas mentales realizadas durante la entrevista. Esto permitirá que posteriormente se puedan identificar y verificar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados.
- **Trascripción de los datos** → Inmediatamente, después de las entrevistas y de las observaciones se procede a la transcripción de los datos. En este caso es recomendable hacer una lectura y relectura tanto de las transcripciones, como

de las notas de campo recolectadas, con el propósito de que el investigador se familiarice con los datos, e iniciar el proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual conduce a la comprensión del problema de investigación.

- Foco del análisis → En esta etapa, el investigador se centra en las áreas de interés que conduzcan a la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto. Razón por la cual a esta etapa se le denomina: *Constant Comparative Method* (Glaser & Strauss, 1967).
- Análisis profundo de la información → Una vez desarrollada la etapa anterior, se procede a efectuar un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y los datos obtenidos, e intentar explicar por qué existe dicha relación, lo cual conduce a la comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización).
- Presentación del análisis al grupo de investigadores → Esta etapa final, envuelve la presentación de los encuentros que emergen desde el proceso descrito anteriormente, a cada uno de los participantes en la investigación (grupo de investigación y entrevistados), con el propósito de asegurar que el análisis realizado realmente refleja las respuestas y perspectivas de los entrevistados. Además, esta etapa permite formalizar un *feedback* y obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que servirán para reevaluar la comprensión del problema, si es necesario. Otro objetivo de esta discusión, es asegurar que el investigador ha sido capaz de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los resultados obtenidos. Adicionalmente, esta etapa permite cumplir con el compromiso asumido por el investigador antes de iniciar la recolección de la información,

cual es la de suministrar a los participantes una copia de los resultados de la investigación.

- Elaboración de la tesis → Por último, el investigador está en condiciones de producir una tesis que proporcionará una comprensión válida del problema de investigación presentado (Shaw, 1997).

Para el análisis de datos, se utilizó un enfoque altamente iterativo (Glaser y Strauss, 1967), e incluyó los siguientes pasos (Eisenhardt, 1989):

1. Análisis de análisis dentro de los casos.
2. Búsqueda de búsqueda de patrones de casos cruzados.
3. Forma de las proposiciones.
4. Comparación comparativa de la proposición teórica emergente con la literatura existente.

Para obtener la información, Yin (1989) recomienda recurrir a múltiples fuentes de datos y a cumplir el principio de triangulación, para garantizar la validez de la investigación, con el fin de verificar que los datos obtenidos a través de diferentes fuentes de información guardan relación entre sí. De igual manera, se recomienda la aplicación de distintos instrumentos de obtención de información, ya sea a través de diferentes sistemas de entrevistas, revisión de documentos o datos estadísticos. Shaw (1999) afirma que la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo, está caracterizada por el compromiso para la recolección de datos desde el contexto en el cual, el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador. En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema objeto de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones. Así pues, es necesario que los datos sean analizados en forma inductiva, teniendo como guía la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación. La primera fase del análisis inductivo ocurre mientras se recolecta la



información, para lo cual es necesario grabar las entrevistas realizadas, es decir, las diferentes respuestas y perspectivas que giran alrededor del tema, para después transcribirlas, junto con las notas mentales realizadas durante la entrevista. Esto permitirá que posteriormente se puedan identificar y verificar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados. Inmediatamente después de las entrevistas y de las observaciones, se procede a la transcripción de los datos. En este caso es recomendable hacer una lectura y relectura tanto de las transcripciones como de las notas de campo recolectadas, con el propósito de que el investigador se familiarice con los datos e iniciar el proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual conduce a la comprensión del problema de investigación. Posteriormente, el investigador ha de centrarse en las áreas de interés que conduzcan a la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto.

Una vez desarrollada la etapa anterior, se procede a efectuar un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y los datos obtenidos, para intentar explicar por qué existe dicha relación, lo cual conduce a la conceptualización y comprensión del fenómeno estudiado. Finalmente, se presenta el análisis surgido de las etapas anteriores a cada uno de los participantes en la investigación, con el fin de asegurar que el análisis realizado, realmente refleja la información recogida a través de las respuestas y opiniones de los entrevistados. En esta etapa se obtiene información muy importante para redefinir la comprensión del problema, si fuera necesario y el investigador se asegura que ha sido capaz de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los resultados obtenidos. Adicionalmente, esta etapa permite cumplir con el compromiso asumido por el investigador antes de

iniciar la recolección de la información, que es la de suministrar a los participantes una copia de los resultados de la investigación.

La primera fase del análisis inductivo ocurre mientras se recolecta la información, para lo cual es necesario gravar las entrevistas realizadas, es decir, las diferentes respuestas y perspectivas que giran alrededor del tema, para después transcribirlas, junto con las notas mentales realizadas durante la entrevista. Esto permitirá que posteriormente se puedan identificar y verificar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados. Inmediatamente después de las entrevistas y de las observaciones, se procede a la transcripción de los datos. En este caso es recomendable hacer una lectura y relectura tanto de las transcripciones como de las notas de campo recolectadas, con el propósito de que el investigador se familiarice con los datos e iniciar el proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual conduce a la comprensión del problema de investigación. Posteriormente, el investigador ha de centrarse en las áreas de interés que conduzcan a la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto.

Una vez desarrollada la etapa anterior, se procede a efectuar un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y los datos obtenidos, para intentar explicar por qué existe dicha relación, lo cual conduce a la conceptualización y comprensión del fenómeno estudiado. Finalmente, se presenta el análisis surgido de las etapas anteriores a cada uno de los participantes en la investigación, con el fin de asegurar que el análisis realizado, realmente refleja la información recogida a través de las respuestas y opiniones de los entrevistados. En esta etapa se obtiene información muy importante para redefinir la comprensión del problema, si fuera necesario y el investigador se asegura que ha sido capaz de

identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los resultados obtenidos. Adicionalmente, esta etapa permite cumplir con el compromiso asumido por el investigador antes de iniciar la recolección de la información, que es la de suministrar a los participantes una copia de los resultados de la investigación.

La estrategia recomendada por Yin (1994) y más habitual en el caso de estudios explicativos, es que una vez realizado el análisis individual de cada caso, se lleve a cabo una estrategia general de análisis que confronte las proposiciones teóricas que llevaron a la propia realización del estudio con las evidencias disponibles, siendo éstas finalmente aceptadas, reformuladas o rechazadas. Con este fin, se puede desarrollar las siguientes modalidades específicas de análisis, determinantes a su vez de la validez interna de la investigación realizada (Yin, 1998):

- a) Búsqueda de patrón de comportamiento común (análisis “*pattern marching*”). Es un procedimiento analítico basado en la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otro preestablecido. Se trata de un ajuste de patrones. Se compara el patrón de comportamiento teórico esperado que siguen las variables dependientes en función de las interdependientes, con el patrón real. Cada nuevo caso nos ofrece un test independiente sobre las relaciones hipotéticas (McCutcheon y Meredith, 1993). Un estudio que recoge múltiples variables, donde se confirman unos valores predichos inicialmente y al mismo tiempo, no resultan confirmados los patrones alternativos de predicciones rivales, daría lugar a unas inferencias causales bastante potentes. El uso de este método, sin embargo, aún no acaba de ofrecer comparaciones verdaderamente precisas, por lo que resulta fundamental la interpretación que realice de ellas el propio investigador.
- b) Creación de explicación (“*explanation building*”). Se asienta sobre la construcción del análisis en base a los datos obtenidos (yin, 1984). Si el estudio investiga un único caso, o cuando se trata del primero de un análisis

múltiple, se trataría de ver si los datos recogidos convergen hacia una secuencia lógica de acontecimientos que parece explicar los resultados del caso. En un estudio de casos múltiples, diseñado para producir una serie de replicaciones, la explicación tentativa se convierte en la sucesión hipotética de eventos a identificar con los datos procedentes de un segundo caso. Éstos podrían confirmar o no la serie propuesta, o bien llevar a modificar la explicación inicial, por lo que se debería volver al primero de los casos, para ver si sus datos apoyarían la versión ahora alterada tanto como la original. Una vez hecho esto, se procedería a analizar los datos provenientes del tercero de los casos en estudio de forma similar y así sucesivamente. En sí mismo, este proceso iterativo constituye el análisis cruzado de los diferentes casos disponibles, siendo necesaria una referencia constante al propósito inicial y la inclusión de explicaciones rivales.

- c) Análisis de serie temporal. Se trata de un procedimiento análogo al realizable en experimentos o cuasi-experimentos. Cuando se dispone de una serie larga de datos para una variable, éstos se pueden analizar mediante el uso de test estadísticos. También en este caso, la estipulación de patrones temporales alternativos o rivales, junto con su correspondiente prueba empírica, reforzaría el análisis realizado.
- d) Desarrollo de modelos lógicos. Consiste básicamente, en combinar el primero y el tercero de los procedimientos citados, configurando un modelo que establezca un patrón o cadena compleja de acontecimientos en el tiempo (serie temporal), que define las relaciones causales existentes entre las variables. La recogida de los datos, quedaría facilitada con la introducción de medidas que operen esta cadena de eventos. A continuación, se compararían los resultados con el modelo original, mediante un “*pattern matching*”, para determinar la viabilidad de dicha conceptualización. Esta última opción se muestra especialmente útil para la realización de evaluaciones a través del estudio de casos.

De acuerdo con la estrategia analítica seleccionada, el punto de referencia de nuestro análisis es el marco hipotético. La Proposición Teórica de partida de la investigación empírica es la siguiente:

PT1: Se propone que existe una relación directa entre el entorno, la Imaginación utilizada de forma estratégica y el posicionamiento de la empresa en el mercado, en entornos altamente dinámicos y cambiantes.

Nos apoyamos en el marco teórico propuesto por Weick (1985), Roos y Victor (1999) y Scharmer (2000). En el mundo de la empresa actual, sobre todo en las que desarrollan sus actividades en entornos muy dinámicos y cambiantes, se considera que el éxito depende cada vez más de habilidades y capacidades para la innovación constante, adaptarse a las necesidades del mercado y desarrollar rápidamente nuevos productos de calidad, que puedan satisfacer esas demandas. Lissack y Roos (2001) afirman que las empresas necesitan co-evolucionar en el entorno, un proceso que implica cooperación y conflicto. Se necesita generar visiones compartidas, y gestionar relaciones complejas. La Imaginación y el Conocimiento Tácito bien gestionados, han de incorporarse en todas las actividades que desarrolla la empresa. Los numerosos beneficios que las organizaciones obtienen gracias a la gestión de estos activos, son reconocibles en forma de mayor capacidad de toma de decisiones, mayor capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, mejores ofertas de productos y servicios, aumento de la innovación, mayor potencial de crecimiento y mayor calidad del sistema de organización interna.

Todo lo comentado, conlleva un crecimiento exponencial del Conocimiento y una capacidad exponencial de transmisión del mismo dentro de la organización, lo que permite obtener ventajas competitivas que a los competidores les serán difíciles de imitar. Así, generar un sistema de Socialización que permita el intercambio de conocimiento, obliga a investigar el entorno empresarial y los procesos, desde

diferentes puntos de vista, ya sean económicos, organizacionales, tecnológicos o sociales.

Dicho esto, puede surgir la siguiente pregunta: ¿Es posible desarrollar un sistema que ayude a las organizaciones a desarrollar un sistema de Socialización del Conocimiento, que fomente la Imaginación y les permita ser más innovadoras? Esta Tesis tiene su razón de ser en dar respuesta a esta pregunta, a través del desarrollo de la Imaginación Estratégica, como vía para obtener una mejor posición competitiva dentro del mercado.

### Conclusiones

1. En entornos altamente dinámicos y cambiantes, la Imaginación es el elemento dinamizador de la Innovación y la clave de la adaptabilidad al entorno.
2. La Socialización a través de las Comunidades de Práctica, es la mejor forma de construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, basadas en la Imaginación Estratégica.

### Variables determinantes

1. *Liderazgo* → Como elemento que determina el entorno y que éste sea propicio y favorecedor para la emergencia de la Imaginación.
2. *Comunidades de práctica* → Al ser las que posibilitan compartir experiencias y conocimientos de forma fluida, propiciando la retroalimentación del proceso de generación de Imaginación.

Así, utilizar la técnica de cotejo con el patrón, implica efectuar un análisis individual y cruzado de los casos estudiados, en este sentido, se analizan los casos de acuerdo al siguiente esquema basado en la propuesta de Yin (1984):

1. El patrón teórico preliminar ha sido el basado en Scharmer (2000) y en la importancia del conocimiento tácito → *“La única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en entornos altamente competitivos y rápidamente cambiantes, es el conocimiento tácito cognitivo”*.
2. La unidad de análisis es el proceso estratégico.
3. El nivel de análisis hace referencia a empresas que desarrollan su actividad en entornos altamente innovadores o en sectores más tradicionales en los que se opera imaginativamente.
4. Las variables y subvariables implicadas son el proceso de formación de la estrategia, el liderazgo y la socialización.
5. La evidencia empírica que parece ser capaz de general teorías generales, hace referencia a las variables del punto anterior.
6. El patrón contrastado hace referencia al cotejo entre el patrón obtenido empíricamente con el patrón pre-establecido.
7. La lógica de la réplica es seguida en todos los casos. Recoge en qué medida patrones similares emergen entre los casos estudiados, los cuales responden a las mismas condiciones de pertenecer a entornos altamente dinámicos y cambiantes.

## CAPITULO 4: RESULTADOS EMPÍRICOS Y DISCUSIÓN

La mayoría de las ideas expresadas por las personas que han participado en este proyecto de investigación, dejan constancia de la enorme concienciación que hay en torno a la Imaginación, el Conocimiento Tácito y la importancia de la Socialización de estos conceptos, como forma de promover espacios generadores de innovación.

Como todos los casos estudiados operan en entornos competitivos muy dinámicos, la Imaginación, entendida como forma de diferenciación, ya sea en productos/servicios o en procesos, se percibe como imprescindible para enfocar el desarrollo y la sostenibilidad a futuro, desde una perspectiva diferente, que les permita anticiparse a las necesidades del mercado y a las preferencias de los clientes. Lo más llamativo ha sido la frustración manifestada en algunos casos, ante estructuras que no están adaptadas a esta nueva realidad, pese a que la empresa opere en entornos que hacen tan obvia y necesaria esta mentalidad. Sin duda, la presión de la gestión y sobretodo de los resultados, conlleva una pérdida de sensibilidad por el entorno creativo, con una clara visión más a corto plazo, que la deseable para un proyecto innovador sostenible a lo largo del tiempo.

Hay que poner en valor la importancia de que todos los casos estudiados operan en entornos muy inciertos y cambiantes, lo que no deja de ser paradójico que existan críticas al modelo de gestión, propio en algunos casos de entornos maduros y estables, donde la diferenciación es mucho más limitada y más orientada a campañas de marketing y captación de nuevos clientes, que a estrategias innovadoras que les permitan el acceso a nuevos nichos de mercado. De las respuestas obtenidas se obtienen numerosos indicios de obstáculos a la Imaginación, la Emergencia de nuevo conocimiento y a la Socialización, áreas consideradas aún subdesarrolladas y sin epígrafe propio en el plan de negocio de las empresas objeto de estudio. Los entrevistados han manifestado un gran interés por este estudio, que valoraron como muy positivo como guía de autoevaluación y análisis interno. Así mismo, los



participantes manifestaron su interés por conocer el análisis final de los resultados y utilizarlos en el proceso de mejora de la socialización de su conocimiento, así como para generar entornos colaborativos adecuados para permitir la emergencia de nuevo Conocimiento Tácito aún no materializado.

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS CASOS**

Los estudios de casos inductivos se llevan a cabo para ampliar, desarrollar y construir la teoría, porque la teoría existente es incompleta. La teoría generada se deriva directamente de los datos del investigador para llenar un vacío en la literatura.

Tal y como afirma Morin (2003), el método o la elección del estudio adoptado por el investigador en el momento en que se hace la investigación, es determinante. El investigador se encuentra inmerso en la realidad que pretende conocer, no existiendo el punto de vista absoluto de observación. Sin embargo, existe la objetividad.

Las conclusiones se expresan utilizando un criterio de análisis individual, en el contexto de la discusión teórica de este proyecto de investigación, para justificar en conjunto, las proposiciones teóricas planteadas. Así, hacemos un repaso de las empresas estudiadas, para extraer conclusiones de la información recibida. Las transcripciones completas de las conversaciones se incluyen en el Anexo 3.

##### **4.1.1 CASO 1**

Es una Empresa con una clara orientación a la Innovación, inmersa en el desarrollo de un nuevo sistema de almacenamiento de energía, basado en una tecnología sobre la que hasta ahora sólo había un planteamiento teórico. Esta tecnología, llevada a la práctica sin precedentes anteriores, requiere extraer el máximo partido al conocimiento emergente, al tener que enfrentarse a hitos y retos totalmente nuevos e inéditos, lo que exige una cohesión del equipo y una socialización del conocimiento muy intensa.

Tal y como se referencia en la página web corporativa la Empresa, la organización define así su negocio:

*“Nuestra misión consiste en proporcionar sistemas de baterías a nuestros clientes, incluyendo tecnologías actuales y futuras. Nuestras soluciones se centran en las aplicaciones más exigentes: energías renovables, Smart Cities, Smart Grids, vehículos eléctricos, equipos militares, dispositivos médicos, etc.”*

El objetivo de la entrevista fue obtener una visión global y profunda de las relaciones dentro de la Organización, entre las diferentes unidades de la Empresa y con su entorno empresarial. Así las preguntas estuvieron relacionadas con los tres ámbitos que influyen en la cuestión objeto de estudio, como son el entorno empresarial, las rutinas, mecanismos y sistemas de transferencia del conocimiento y la infraestructura tecnológica que soporta el almacenamiento y socialización del conocimiento. Las preguntas y respuestas obtenidas, se resumen a continuación.

La estrategia no está totalmente definida, sino más bien lo que hay en la organización es un objetivo común, centrado en la comercialización de una nueva tecnología de almacenamiento de energía alternativa a la actual, con mayores posibilidades y capacidades en diversos sectores industriales, que demandan productos con estas características como las que ofrece esta nueva tecnología.

La Empresa, como conocedora del mercado, ha detectado necesidades de almacenamiento de energía que no pueden ser satisfechas con la tecnología actual. Así, el plan de negocio se sustenta en la innovación, a través de una nueva tecnología desarrollada desde cero, con el objetivo de proveer a la industria y al consumidor particular, de un producto que no está disponible en la actualidad y que tendrá un rendimiento y un potencial de desarrollo muy superior a los actuales sistemas disponibles en el mercado. Se estima un crecimiento exponencial de los

sistemas de almacenamiento de energía, fundamentalmente debido a que la tendencia en el desarrollo de dispositivos de consumo, como teléfonos móviles o reproductores de música por ejemplo, requieren por exigencia de los usuarios, sistemas de almacenamiento de energía cada vez más eficientes y con mayor capacidad. Así mismo, este crecimiento en las necesidades de sistemas de almacenamiento de energía, tiene que ver con la aparición de nuevas tecnologías, sobretudo en el ámbito del transporte y la movilidad sostenibles, cuya tendencia imparable pasa por el vehículo eléctrico, que necesitará baterías que puedan cubrir los requerimientos de almacenamiento de energía para los desplazamientos. Se espera también que la denominada “Smart City”, basará su desarrollo en tecnologías que requerirán sistemas de almacenamiento de energía, para necesidades tan básicas como el control del tráfico o la medición de la contaminación, por ejemplo.

La innovación y el conocimiento generado por ésta, son la base sobre la que se sustenta la Empresa, al desarrollar una tecnología desde cero, sobre la que apenas había referencias y todas ellas a nivel teórico. Nunca se había impulsado el desarrollo de esta tecnología a nivel industrial y la apuesta pasa por generar los conocimientos suficientes como para permitir la comercialización de un nuevo producto, al que indefectiblemente está unido el éxito y futuro de la Empresa.

El modelo de negocio es muy claro y toda la Organización está perfectamente alineada con los objetivos, desde el inicio de la actividad de la Empresa. Este modelo de negocio gira en torno al desarrollo de una nueva tecnología de almacenamiento de energía. Hay una hoja de ruta prevista para ello, pero al ser una empresa de nueva creación, constituida con un Capital Social contenido, se han desarrollado otras líneas de negocio que den estabilidad económica y continuidad al proyecto realmente importante para la Organización. Estas líneas de negocio complementarias hacen referencia a la comercialización de baterías de diferentes tecnologías, a la prestación de servicios de ingeniería y consultorías, así como la formación sobre dispositivos de almacenamiento, todo ello sin perder de vista el

objetivo último, que es el desarrollo de la tecnología sobre la que la empresa basa su proyecto de futuro. La Organización no puede entrar en el mercado directamente, pese a que tienen identificados los segmentos del mercado a los que pretenden entrar con las dos primeras líneas de negocio, que son baterías no recargables eléctricamente, teniendo identificado el tipo de cliente objetivo de estos dos primeros tipos de baterías. En base a este planteamiento, actualmente están en el proceso de validación de sus productos, entre ellos, su producto estrella que es la batería de aluminio recargable. Esta validación se realizará a través de un compromiso contractual en base al cual, se iniciará la comercialización del producto. Este compromiso contractual es en exclusiva con un cliente que tendrá la opción de iniciar la comercialización de los productos de la empresa, una vez que éstos estén validados. Los siguientes pasos irán encaminados a que, una vez introducidos en el mercado, el número de clientes pase de ser uno a ser más. Así, el año 2017 está planificado como un año de validación de la tecnología desarrollada, en colaboración con el cliente interesado en introducir estos productos en el mercado y el año 2018 será el año de la salida al mercado. Paralelamente a este planteamiento y de forma complementaria al mismo, se ha creado una filial, cuyo objetivo es utilizar el conocimiento, las patentes y la tecnología desarrollada, para la producción de los productos que la empresa ofertará al mercado.

Aquí surge el concepto de “idea feliz”. Al crearse un producto totalmente nuevo a partir de una tecnología disruptiva, buena parte de la I+D+i está basada en la imaginación, sustentada en la ciencia obviamente, si bien a lo largo del proceso de investigación y desarrollo de esta nueva tecnología, hay momentos que requieren de “ideas felices” que permitan superar los obstáculos y es ahí donde la imaginación y la complicidad entre el equipo de trabajo, hace que emerjan nuevas posibilidades y nuevos caminos de desarrollo. La Empresa comenzó con tres personas, por lo que el rol de la Alta Dirección estaba muy diluido. Con el paso de los años y el desarrollo de la Organización, se han definido más los roles, pero en este sentido, partiendo de la estructura original, el CEO ha dado total libertad para inventar,

probar, hacer y experimentar, por lo que el ambiente de trabajo y el entorno laboral en el área más creativa de la Empresa, es el adecuado y eso tiene mucho que ver con el planteamiento organizativo de la Alta Dirección. Hay un claro compromiso de la Empresa por fomentar el equipo y socializar el conocimiento. Esto se hace tanto dentro de la Empresa, como en entornos que no tienen nada que ver con el ámbito laboral, ya sea en otra ciudad o incluso en el campo. En estas reuniones se comparten ideas sobre cómo hacer las cosas a futuro, se aportan puntos de vista sobre diferentes aspectos y se visualiza un entorno común para todos los participantes. Estas reuniones tienen diferentes duraciones y diferentes intensidades. Los viajes suelen durar un fin de semana y sirven para ahondar en profundidad sobre la Organización y su rumbo a futuro, pero se suelen hacer una o dos veces al año. Con mayor frecuencia se hacen almuerzos de trabajo, en entornos ajenos al ámbito laboral y que teniendo la misma filosofía que los viajes, tienen menor intensidad. A nivel del departamento de I+D, se hacen reuniones periódicas de trabajo, que si bien están más orientadas al ámbito técnico y de evaluación de resultados, permiten que haya un espacio también para la aportación de nuevas ideas.

La comunicación interna es uno de los asuntos pendientes de la Organización. Una de las razones es la deslocalización de las diferentes áreas de la empresa, situadas en diferentes centros de trabajo. Esto lleva a que pese a que existe una comunicación fluida, en ocasiones hay cierto desconocimiento de lo que pueden estar haciendo los diferentes departamentos de la Empresa. En lo referente a la transmisión del conocimiento dentro de la Organización, se está trabajando en un espacio común de conocimiento, donde cada responsable de área, aporte la información relevante que tiene bajo su responsabilidad. Hay un compromiso claro por parte del personal, ya que todos son conscientes que dependen de la generación de conocimiento y de la creación de valor. El hecho de desarrollar una nueva tecnología, implica que sino generan ese conocimiento, el futuro de la Empresa está comprometido y éste, va ligado al propio futuro profesional del personal. En la Empresa, como suele ocurrir

con mucha frecuencia en otras Organizaciones, hay personas a las que nos les gusta compartir su información y conocimientos, ya sea por inseguridad o por ambición profesional, al no querer compartir méritos con el equipo. Por suerte para la Empresa, son casos muy aislados, por lo que la mayoría del personal, tiene una actitud sociable, abierta y colaborativa. Las actitudes positivas están relacionadas con una visión compartida y una actitud de socialización del conocimiento. Podemos enumerar varias, como son el compromiso, la capacidad de sacrificio, el esfuerzo o la empatía por poner un ejemplo. Estas actitudes, generalizadas en la Empresa, permiten que la Organización avance con un grado de socialización del conocimiento muy elevado, lo que facilita el desarrollo de nuevas tecnologías y de nuevos productos hasta entonces inexistentes en el mercado. Como actitudes negativas, tenemos las relacionadas con los intereses personales, el ego y la ambición profesional desmesurada. En este caso, resulta especialmente evidente el caso de las pocas personas cuya actitud no es colaborativa y que en un mix al 50% entre inseguridad y ambición, hacen que su ámbito de trabajo sea opaco y cerrado al resto de la Organización, reportando únicamente información a los máximos responsables, con el propósito por un lado de proteger su ámbito profesional del resto de sus compañeros y por otro lado, de obtener réditos profesionales al figurar como únicos generadores de los resultados de su ámbito profesional. La Organización, en su libertad organizativa, permite por un lado que aflore lo positivo de un entorno colaborativo, pero por otro lado, facilita que determinadas personas no estén integradas en la cultura general de la Empresa y permanezcan al margen de sus objetivos compartidos.

La Empresa tiene a disposición de los trabajadores un espacio común, en el que se comparte toda la documentación, información y conocimiento. En un entorno más informal, a través de las redes sociales y de los sistemas de mensajería instantánea, se facilita mucho el contacto con otros departamentos y la posibilidad de tener conocimiento sobre lo que hacen los compañeros de otras áreas de la Empresa. A parte de estos sistemas, se utilizan las herramientas habituales en cualquier

Organización moderna, como son el correo electrónico o el teléfono. Un espacio valorado muy positivamente, tiene que ver con reuniones informales, tanto en el ámbito laboral en torno a un café, como en reuniones informales fuera del entorno laboral, disfrutando de una cena o de una copa con los compañeros. Esta dinámica es muy frecuente en el departamento de I+D y permite, en un entorno relajado y distendido, que fluya la información, que se aporte con naturalidad nuevas ideas y que se estrechen vínculos en torno a la visión compartida. Lo que más ayudaría, sería que toda la Empresa estuviera localizada en un único centro de trabajo. La existencia de diferentes centros de trabajo, dificulta el intercambio de información y conocimiento, al eliminar los canales informales, siendo posible el intercambio a través de los canales formales. No obstante, se considera adecuada la estructura y dadas las circunstancias, es difícilmente mejorable.

El ámbito I+D y el ámbito pre-industrial o pre-comercial de la Empresa, tienen un papel absolutamente protagonista en el Plan de Negocio de la Compañía. La mentalidad es ir abriendo camino, desarrollando productos que ni siquiera existían con anterioridad. Esa cultura está muy arraigada en la Empresa. En el ámbito del almacenamiento energético, aún queda mucho por hacer. A futuro, en determinados ámbitos industriales y empresariales, se va a producir un gran avance, ya que determinados desarrollos no se han podido materializar hasta la fecha, debido a los sistemas de almacenamiento de energía. Cuando la Empresa tenga listo su producto, algunas tecnologías dependientes de estos sistemas de almacenamiento de energía, se harán realidad. Así nos podemos imaginar dispositivos móviles que verán incrementada su autonomía de forma muy importante o vehículos eléctricos capaces de recorrer muchos más kilómetros con una sola carga, de los que pueden recorrer con la tecnología disponible en la actualidad. El mayor avance se prevé en el sector de automoción y la denominada movilidad sostenible, al ofrecer baterías con mayor capacidad y que portan una autonomía muy superior a un precio más asequible que la tecnología disponible en la actualidad. No obstante, optimizar la tecnología para este sector, requerirá aún varios años de desarrollo. Donde la Empresa considera

que primero se notarán las ventajas de esta tecnología, será en el sector de las telecomunicaciones, mejorando los sistemas de respaldo de energía, sobretudo en estaciones de telecomunicaciones aisladas, lo que permitirá un servicio de más calidad, evitando las actuales interrupciones en el servicio, que se producen en determinadas ocasiones.

No se considera que haya que efectuar ningún cambio en la cultura de la empresa, por valorarse éste como adecuada. Sobre lo que sí se considera que hay que trabajar es sobre la gestión del crecimiento que se prevé a futuro y sobre la dimensión adecuada que ha de tener la Empresa en la actualidad, para afrontar con garantía ese futuro. Se percibe la dimensión actual de la Empresa como un poco limitada para abordar con éxito los retos que se les presentan por delante, por ejemplo en personal de investigación, ya que en muchas ocasiones hay más trabajo del que se puede abarcar. En el ámbito de I+D hacen falta más recursos. La lógica y la dimensión de la Empresa, hacen entender como razonables los recursos, pero los resultados y el grado de avance en las investigaciones, permiten ver fácilmente que con un mayor equipo, se avanzaría mucho más rápido en todos los ámbitos de la investigación. En la estrategia de la Empresa se debería contemplar no sólo llegar a los objetivos, sino también el cuándo llegar a esos objetivos. El factor tiempo es fundamental y muchas veces no se avanza todo lo rápido que se podría, o que sería deseable, porque los recursos son limitados y se han de destinar a diferentes ámbitos, no sólo al departamento de I+D.

Como idea se propone el llamado “Comité Semanal”, partiendo de experiencias profesionales anteriores y que consistiría en una reunión de los Directores, en un momento de cierto relax como puede ser una sobremesa después de comer, en la que mientras se toma un café, se transmitan entre ellos en qué están trabajando en ese momento, lo que se ha hecho durante la semana, qué se prevé hacer durante la semana siguiente... En la Empresa se echa en falta una reunión de este tipo, que sólo se produce una o dos veces al año y en entonos más formales.



Se considera la cultura de la Empresa totalmente orientada al conocimiento, por su propia concepción netamente desarrolladora de una nueva tecnología. Dentro de la necesaria y lógica restricción basada en la estabilidad económica y financiera, la generación de conocimiento en el desarrollo del proyecto empresarial es lo suficientemente importante, como para que la cultura empresarial a todos los niveles y en todos los departamentos, esté adecuadamente alineada con el objetivo de generar conocimiento.

Se propone como necesario implementar el recientemente creado espacio común para compartir la información y el conocimiento. Al ser de muy reciente implantación, no se dispone de toda la información necesaria para evaluar su eficacia y su potencial a futuro, pero sí consideran que será una herramienta muy importante en un futuro próximo, como elemento de almacenamiento de información y también como herramienta de cohesión de todos los ámbitos de la Empresa.

Cuando se inició el desarrollo de una batería de Aluminio/Aire, la idea era llegar a desarrollar una batería que fuera recargable, pero por el camino se ha desarrollado también una muy buena batería de Aluminio/Aire no recargable, también con múltiples aplicaciones y con demanda en el mercado.

Sobre este desarrollo, la empresa tiene ya una gama de productos en forma de pilas-botón, destinadas en su mayor parte a audífonos y que permiten duplicar en duración, la capacidad de los productos que hay actualmente en el mercado. Duplicar esa capacidad, significa que la pila permite que los audífonos puedan funcionar durante una semana con una sola pila, el doble de lo que permite la tecnología actual, aportando mayor comodidad y un plus de calidad de vida a las personas que requieren de estos dispositivos para suplir sus carencias auditivas.

Respecto a las baterías recargables, cada aplicación tiene unos requerimientos concretos, por lo que han de entrar en el mercado de forma progresiva. Los primeros mercados en los que entrar con estos productos, serían los relacionados con el ámbito de las telecomunicaciones, que adquieren notable importancia sobretudo en instalaciones aisladas, sin acceso a la red eléctrica. También para estaciones de telecomunicaciones con acceso a la red, a modo de baterías de respaldo, para evitar el corte en el suministro del servicio cuando haya un corte en el suministro de energía. En España este hecho es poco frecuente, pero en países en vías de desarrollo, los cortes son mucho más frecuentes.

Posteriormente, continuando con el desarrollo y mejora de esta tecnología, las posibilidades son mucho más amplias, lo que permitiría entrar en otros sectores del mercado.

*a) Logros Organizativos*

Esta Empresa está sustentada por la Innovación y el Conocimiento, algo de lo que la Organización es plenamente consciente y sobre lo que se trabaja de forma activa. Gracias a este planteamiento, toda la Organización tiene claro del modelo de negocio, lo que ha propiciado un entorno con una visión compartida y alineado con los objetivos de la Empresa. Existe una cultura que valora en la medida de su importancia el ámbito de la generación de conocimiento, por lo que la Empresa está enfocada a poder proveer de los recursos necesarios al departamento de Investigación y Desarrollo, para alcanzar ese fin último que es el desarrollo de una tecnología novedosa y con un gran potencial de desarrollo y crecimiento.

Todo lo que rodea el proyecto de investigación, por lo novedoso y desconocido que es, requiere abordar nuevos retos sobre los que no hay referencias previas, algo que requiere Imaginación o como se denomina internamente “ideas felices”, en base a las cuales y desde un entorno de Socialización adecuadamente desarrollado, surjan soluciones novedosas a problemas nunca antes vistos.

Con estos antecedentes, se entiende que la cultura de la Empresa es la lógica y coherente en una Organización que opera en un entorno competitivo tan incierto, pero que por otro lado, consciente de todos estos elementos, ha sabido instaurar e implementar un entorno profesional altamente resolutivo, que la está llevando con paso firme a conseguir sus metas, gracias a la generación de un entorno que fomenta la Imaginación, la emergencia de nuevo conocimiento y la Socialización de dicho conocimiento.

Si nos centramos en la Socialización como elemento organizativo y catalizador en la generación de nuevo conocimiento, se percibe como clave para la Empresa, que tiene un claro compromiso con el fomento del sentimiento de pertenencia al equipo y al proyecto, a través de diferentes dinámicas que favorecen la visión compartida, la emergencia y el intercambio de Conocimiento.

Tras el análisis de la información recogida y en base al marco teórico propuesto en este trabajo de investigación, se considera como adecuada la cultura de la Empresa y se reconoce internamente como determinante en la evolución, grado de desarrollo de las investigaciones y del éxito futuro del proyecto.

Se ha conseguido un entorno laboral motivador, imaginativo y comprometido con la socialización y el intercambio de todo el conocimiento generado.

*b) Limitaciones del sistema*

La Empresa tiene ciertas limitaciones motivadas por el hecho de que la Organización tiene varios centros de trabajo, situados en diferentes localizaciones, sin embargo, se trabaja intensamente en la creación de espacios comunes de encuentro y de intercambio de conocimiento, apoyados en herramientas informáticas y tecnológicas que permiten la creación de este entorno colaborativo común.

Otra de las limitaciones hace referencia a la falta de una actitud lo suficientemente colaborativa de algunas de las personas que forman parte de la Organización, más pendientes de salvaguardar intereses personales que de contribuir al desarrollo del proyecto común.

#### **4.1.2 CASO 2**

La necesidad de buscar formas diferentes de operar en el mercado, es la seña distintiva y la obsesión de esta Empresa. Desde la Empresa se entiende que la única forma de diferenciarse en un sector tan globalizado y competitivo como en el que opera, es intentar satisfacer las necesidades del cliente, entendido éste como global en concepto, algo que a juicio de la Empresa, no entienden muchos de los comercios españoles que no son capaces de hacer frente a la competencia asiática, que oferta los mismos productos, pero a precios mucho más asequibles. La Empresa conocedora de esta problemática, ha diseñado su estructura específicamente para hacerla resistente a esta realidad.

En esta Organización, la premisa fundamental es buscar formas diferentes de operar en el sector del Airsoft, que es un sector en plena expansión, inmaduro y que se enfrenta a una competencia muy importante de las grandes tiendas Asiáticas. Esto ha llevado a que durante los años de existencia de la Empresa, muchos de los actores del sector, ya sean grandes distribuidores o comercios minoristas hayan desaparecido.

La empresa nos define este hobby, como un juego básicamente de estrategia militar, en el que se simulan pequeñas batallas entre dos equipos de jugadores, que equipados con indumentaria militar y réplicas de armas de guerra reales, tratan conseguir una serie de objetivos establecidos en el guion de la partida, respetando una serie de restricciones y condicionantes que establece la organización del evento.

La base del juego se sustenta en las denominadas “Réplicas”, que son copias a escala 1:1 de armas de guerra reales, con la consideración de Armas de 4ª categoría por la legislación española y que disparan pequeñas bolas de 6mm de calibre a una potencia máxima de 2 Julios. Mediante estas réplicas, se trata de conseguir los objetivos establecidos por la organización, eliminando a los jugadores del equipo contrario que son alcanzados por los disparos.

El objetivo de la entrevista fue obtener una visión global y profunda de las relaciones dentro de la Organización, entre las diferentes unidades de la Empresa y con su entorno empresarial.

Así las preguntas estuvieron relacionadas con los tres ámbitos que influyen en la cuestión objeto de estudio, como son el entorno empresarial, las rutinas, mecanismos y sistemas de transferencia del conocimiento y la infraestructura tecnológica que soporta el almacenamiento y socialización del conocimiento.

La estrategia de la Empresa se basa en el desarrollo de sus tres líneas de negocio actuales y la incorporación de nuevas líneas de negocio a futuro. Por un lado, continuar con una exitosa comercialización, basada en gran parte en una forma de comercio electrónico pionero en España en el sector, que ha hecho que la competencia les haya visto como un referente de continuidad en el largo plazo, frente al viejo negocio basado en establecimiento físico y en cliente presencial. Por otro lado, la estrategia se basa en consolidar su centro de ocio, un proyecto de zona de juego de Airsoft, en cuya primera fase se ha construido un campo de juego con características de guerrilla urbana, proyecto ya ejecutado y en marcha y del que aún quedan dos fases más, con una zona de juego en terreno boscoso y el desarrollo, la construcción de una zona para la práctica del “*Field Target*” con carabinas de aire comprimido de precisión, igual que la construcción de dos pistas de carreras para coches todoterreno de radiocontrol y una pista de vuelo para aviones, helicópteros y multihélices, tanto para vuelo FPV (*First Person View*) como para carreras. La

tercera línea de negocio, trata de consolidar la consultoría de negocio, en la que ya colaboran con varias empresas privadas, prestando servicios de alto valor añadido.

En el ámbito de comercialización de productos relacionados con la práctica del Airsoft, ha innovado completamente la forma de satisfacer las necesidades de los clientes nacionales, fijando como competencia principal a los grandes comercializadores Asiáticos más que a los operadores nacionales, anclados aún en viejos modelos de negocio tradicionales que no pueden competir en costes con los nuevos canales de comercialización a través de internet. Otro de los aspectos fundamentales de su éxito radica en el uso que se hace de las redes sociales y de las TIC, ámbito no sólo descuidado sino incluso desconocido para muchos de los operadores nacionales. Otro pilar básico del éxito dentro de este sector, aún inmaduro y con mucho intrusismo profesional, ha sido la de concebir su centro de ocio como un negocio profesionalizado, frente al resto de campos de juego que hay en España, regentados en forma de Asociación Deportiva por grupos de amigos, sin ningún tipo de control y sin cumplir ninguno de los requisitos que marca la ley para este tipo de eventos en lo referente a seguros de responsabilidad civil, garantías de seguridad para los usuarios o la simple declaración de impuestos. Así mismo, el Centro de Ocio será, una vez formalizadas todas las fases del proyecto, un gran centro de ocio pionero en España por el tipo de actividades que se podrán desarrollar en sus instalaciones.

Se estima un crecimiento muy importante del hobby denominado Airsoft, que tal y como nos afirma la Empresa, reproduciendo las palabras del responsable del Centro de Intervención del Armas de su zona, a la que deben informar de las Armas que venden, desde que se ha introducido el Airsoft en nuestro país, otras aficiones como el Paintball o las armas de aire comprimido, han caído a niveles considerados como meramente testimoniales.

La Innovación, entendida como una forma diferente de relacionarse con el entorno, es la base de la gestión de la empresa. Todos los servicios que presta la empresa están concebidos para no imitar la forma de operar del resto de actores del sector, lo que les ha llevado a tener no pocos problemas con la competencia, por salirse del marco establecido de comercialización de los productos y servicios que oferta. Esta concepción de negocio, con una estructura de costes diferente a la competencia y un modelo de negocio diferente está ya siendo imitado por otros competidores, que han visto que esta empresa está consolidada en el sector y ha sobrevivido a lo largo del tiempo, mientras otros muchos competidores, incluso más recientes que la empresa de este caso o más veteranos y de mayor tamaño, han desaparecido. El modelo de negocio está orientado hacia un proyecto empresarial a largo plazo, apoyándose en la confianza generada en los clientes y la reputación como intangibles principales, apartándose del negocio fácil a corto plazo aprovechando la variabilidad e inmadurez del entorno, una de las causas de desaparición de muchos competidores, que aprovechándose del fuerte crecimiento del sector en poco tiempo, han intentado maximizar sus beneficios en el corto plazo, sin tener un proyecto a largo plazo de fidelización de clientes y de credibilidad en el mercado.

Al operar de una forma tan diferente a como lo hace el resto de los competidores, la imaginación y el conocimiento son la base sobre la que se sustenta el modelo de negocio, sobre todo en lo referente al valor de los intangibles aplicados a la comercialización de sus productos y servicios. El profundo conocimiento del que se dispone en la empresa sobre uno de los activos más importantes en la economía actual, en entornos altamente dinámicos y cambiantes como son los intangibles, difíciles de imitar y fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, hace que a día de hoy sea una de las empresas menos vulnerables a los ciclos del sector. Con este Conocimiento, la Empresa utiliza conceptos que como se nos constata en la entrevista, son ajenos completamente a otros actores del sector con los que han tenido oportunidad de conversar, algunos de los cuales ya han desaparecido.

Como pequeña empresa, no hay diferencia entre la Alta Dirección y los puestos Soldado, como se denominan internamente. La empresa tiene la capacidad de generar colaboradores entre sus propios clientes, lo que le aporta la capacidad de ver, intuir y anticiparse a necesidades o cambios que se produzcan en las preferencias del mercado. Gracias a esto, la empresa ha desarrollado y fabricado una serie de productos que comercializa con mucho éxito. Si bien aún es limitado el número de estos productos, están teniendo mucho éxito en el mercado por su alta calidad y razonable precio, pero con alto margen de rentabilidad, aunando por un lado la demanda de un mercado ávido de productos de alta calidad a precios más contenidos pero que permiten la rentabilidad del negocio y su sostenibilidad financiera. El análisis de la información que aporta el entorno es una constante en la Empresa. De todo esto se desprende una constante generación de conocimiento tácito en forma de sensibilización con las necesidades del sector, lo que permite cierta ventaja competitiva con respecto a la competencia. El conocimiento dentro de la Organización está plenamente disponible en todo momento. La plataforma CRM (*Customer Relationship Management*) es la apuesta más importante sobre la que se basa este sistema y se está implementando constantemente. Así, el compromiso de la organización con la generación de conocimiento es el eje sobre el que pivota toda la estructura organizativa, por lo que se le ha conferido un papel protagonista en la gestión. Dado el caso de nuevas necesidades de personal, la premisa básica para su contratación sería la plena integración en la filosofía generadora de conocimiento, con la intención de generar valor añadido en el Capital Humano. Las actitudes positivas están relacionadas con la filosofía de intercambio de conocimiento tanto interno como con el entorno, no obstante la parte negativa hace referencia a que dicho conocimiento en la actualidad está en posesión únicamente de una persona, lo que hace a la Organización vulnerable y dependiente de esa persona. La Organización, por su dimensión no tiene necesidad de más personal, por lo que su estructura está asumida y gestionada por una sola persona.



La Empresa está en contacto constante con los clientes a través de su página web y por teléfono, con una relación muy fluida y constante a diferencia de lo que cabría esperar de un negocio que en su mayor parte es electrónico, pero se ha dado mucha importancia y se han puesto los medios, para que haya un contacto directo con los clientes, que como nos confirman desde la Empresa, en muchas ocasiones es superior a la comunicación que tienen las propias tiendas físicas que atienden en persona a sus clientes, lo cual no deja de ser paradójico. Por otro lado, la organización de eventos en su Centro de Ocio posibilita una comunicación muy directa, fluida e intensa con los clientes objetivos de este negocio y que son los que se encuentran en la provincia de Madrid y Toledo. El espacio interno de reflexión es otro de los ámbitos fuertemente arraigado en la cultura de la Empresa, que propicia la emergencia de nuevas ideas, proyectos y posibilidades de gestión. La sugerencia sería profundizar en la dinámica establecida por la Organización y que se ha revelado a lo largo del tiempo como efectiva y determinante para el éxito en la gestión y en los resultados.

Es muy clara la apuesta por la innovación en todos los sentidos y su gestión, de hecho, está ya siendo imitada en muchos aspectos por otros operadores del mercado, sobre todo los de más reciente incorporación al mismo, que adoptan con todo descaro las mismas nomenclaturas para determinadas formas de comercialización de productos. Una de ellas es la inclusión de una línea de negocio de “seminuevos”, ya imitada por otros competidores, así como una forma de relacionarse con los clientes a través del sistema de “patrocinio”, que sin reparo está siendo copiado de forma literal por la competencia. Así se podría comentar de otros aspectos en la gestión, de los que la empresa es pionera. A futuro, el conocimiento generado vendrá de la gestión del centro de ocio y la recopilación de información que una vez analizada, aportará nuevo conocimiento tácito. También se trabaja activamente con empresas especializadas, en el desarrollo de nuevos dispositivos dinamizadores del juego.

A futuro, el deseo es generar un conocimiento que permita en el centro de ocio y en las nuevas actividades aún desconocidas para la Empresa, como es todo lo referente a los coches, aviones y multicópteros de radiocontrol, continuar con la filosofía de implantar modelos de gestión más eficientes y adaptados a lo que demandan los clientes, por encima de lo ya establecido y que es el estándar de actuación de los actores que operan en todos los sectores de actividad la empresa.

En el área de la Consultoría, se está consolidando con los clientes un sistema que no es muy habitual y que está dando muy buenos resultados, como es la colaboración a tiempo parcial, pero en las instalaciones del cliente, hecho que es muy valorado y apreciado por éste, esperando que a futuro esto genere un conocimiento relacionado con un protocolo de actuación en un ámbito como es la consultoría empresarial, que en la mayoría de los casos está muy despersonalizado.

La inmadurez del sector y su poca profesionalización, debido a la continua intrusión de operadores oportunistas, obliga a trabajar de forma muy individualista, con escasas opciones de colaboración que aporten beneficios globales. No obstante hay espacio para la colaboración, si bien en mucha menor medida de lo que sería deseable. Otro obstáculo que se encuentra la empresa, viene dado por las propias características del mercado, en el que un número de clientes importante no tendrán continuidad en el hobby, por lo que son clientes puntuales y movidos por modas pasajeras. En otros casos, otro porcentaje importante de clientes, si bien pueden desarrollar la práctica del Airsoft a lo largo del tiempo, no lo hacen como hobby sino como una alternativa de ocio complementaria o secundaria con respecto a otras aficiones de los clientes, relegando la práctica de este hobby a algo puntual.

La Empresa está totalmente orientada al conocimiento. Su cultura está basada en la innovación, sobretodo de procesos, por lo que se considera que se ha que profundizar en estos sistemas para aumentar el conocimiento.

Se dispone de una estructura informática adecuada para las dimensiones y necesidades de información, relación con el entorno y almacenamiento de conocimiento. En el parque de ocio, se irán dotando de las herramientas necesarias a medida que se desarrolle el proyecto y se tenga más “*know how*” sobre su funcionamiento, si bien estas herramientas tienen que ver más con la capacidad de comunicación y relación con los clientes, que con herramientas administrativas o de gestión.

*a) Logros Organizativos*

La Empresa tiene bien estructurado su modelo de negocio, es sólido y aporta garantía de continuidad en el tiempo.

El pilar más sólido sobre el que se sustenta el modelo de negocio es el Conocimiento Tácito basado en una capacidad propia de la Empresa, difícilmente imitable, de entender el entorno y visualizar las formas más eficientes de relacionarse con él, así una capacidad técnica que posibilita la elección de las herramientas más adecuadas para tal fin.

Uno de los puntos fuertes de la relación con el entorno de la Empresa, tiene que ver con su capacidad para competir en un doble sentido con la competencia asiática, a juicio de la Empresa, la más intensa. Esta doble vía por la que compite la Empresa, hace referencia a dos ámbitos bien diferenciados. Sobre uno de ellos hay que intentar minimizar su impacto y sobre el otro, hay que intentar maximizar el mejor hacer de la Empresa. El primer ámbito tiene que ver con los precios de venta al público, cuya diferencia con los precios asiáticos son razonable y defendiblemente pequeña, compensada por la rapidez de entrega de los pedidos, inalcanzable para el comercio asiático. El otro ámbito en el que compite la empresa y que ha de maximizar, es la capacidad y conocimiento tácito para mantener una proximidad con el cliente en la que se considera en ventaja con respecto al resto del mercado, superando incluso a muchas tiendas físicas nacionales.

De lo mencionado con anterioridad, se considera que el conocimiento tácito, la intuición, la imaginación y una serie de activos intangibles aplicados a la gestión, son los elementos que diferencian a esta Empresa de la competencia. La estructura técnica es la adecuada para tal fin y analizados los resultados del estudio, se considera el modelo de gestión como adecuadamente adaptado a los entornos altamente dinámicos e innovadores, con una percepción notable de la importancia de la Imaginación y el Conocimiento Emergente no materializado en la consecución de los objetivos a largo plazo de la Empresa.

En lo referente a la gestión del centro de ocio, es ahí donde se manifiesta la importancia de la Imaginación, para ofrecer eventos claramente diferenciados de la competencia, lo que exige no sólo conocer los gustos de los clientes, sino además ofrecer soluciones de ocio evolucionadas o innovadoras, que aporten valor añadido a esta línea de negocio.

*b) Limitaciones del sistema*

El hecho de que todo el Conocimiento Tácito y la Imaginación no surjan de una experiencia compartida ni de la Socialización del Conocimiento, hacen a la empresa muy vulnerable y dependiente de una persona, lo que genera cierta incertidumbre a futuro sobre el devenir de la Empresa, que va a estar íntimamente ligada a las circunstancias de una sola persona.

Otra de las limitaciones al sistema, viene dada por la diversidad de líneas de negocio que soporta una empresa que tiene una única persona para desarrollarlas todas, lo que provoca que esa persona tenga jornadas de trabajo demasiado largas, no sólo a lo largo de la semana sino que hay una exigencia importante de tiempo para la organización de los eventos de fin de semana, lo que implica una vida personal muy mermada, algo que se entiende de lo extraído en este estudio, que no es sostenible en el tiempo.

La siguiente incertidumbre enlaza con la anterior y son las dudas sobre la capacidad que habría en la Organización, para delegar determinadas tareas en personal contratado, ya que se manifiesta que la especial sensibilidad para entender ciertos ámbitos del negocio, son la clave de su éxito, pero no hemos detectado ni interés ni capacidad por transmitir esa cultura y filosofía de negocio, siendo características atribuidas a cualidades personales propias de un “Gurú”, más que a una cultura o filosofía de trabajo.

#### **4.1.3 CASO 3**

En un sector aparentemente tan tradicional en sus procesos y en sus productos, esta Empresa ha apostado por la Innovación como fórmula de diferenciación en el mercado, con la intención de acceder a un nicho de mercado cuya demanda no está detectada y en consecuencia no hay un producto específico para este segmento de población.

El plan de negocio de la Empresa está basado en consolidar su posición en el mercado con su operativa más tradicional, aunque innovadora y diferente a la de la mayoría de los operadores del mercado. Esta estrategia tiene como objetivo principal, adquirir el potencial financiero necesario para abordar la materialización de su producto estrella, la idea sobre la que pivota todo el proceso de formación de la Estrategia a largo plazo.

Esta empresa es un operador del Sector Inmobiliario, que trabaja en tres líneas diferentes de negocio, ofreciendo servicios alternativos y/o complementarios al tradicional modelo de negocio de los grandes promotores inmobiliarios. Estas líneas de negocio diferenciadas con la Consultoría, Inmobiliaria y Edificación.

Tiene más de 35 años de experiencia promoviendo y gestionando cooperativas de viviendas, comunidades de viviendas y grupos de inversión, construyendo edificios

singulares que gestionan y construyen para entregarlos llave en mano, a precio y plazo cerrados.

Su proyecto más innovador y seña de identidad será la promoción y gestión de Complejos Inteligentes de alto nivel, lo que la que empresa denomina Senior Smart Resort, que serán promociones en régimen de cooperativa, orientados a la población Senior, entendida como personas mayores, jubiladas y que requieren una atención superior a otros tipos de población, por lo que estas promociones de viviendas contarán con todos los servicios específicos que esta población necesita. Se aúna así dos grandes demandas del mercado, por un lado la atención cercana que ofrece una residencia para la tercera edad, con la comodidad e independencia que proporciona un domicilio particular.

La estrategia inmediata de la Empresa es crecer de forma sostenible y continuada en el tiempo, para obtener un posicionamiento sólido en el mercado. Se ofrece como porcentaje concreto en torno a un 30%-40% de los productos y servicios que ofrece la Empresa, basándose este porcentaje en estudios de mercado para detectar necesidades no satisfechas por el modelo tradicional y ofrecer así propuestas inmobiliarias innovadoras adaptadas a nuevos modelos de gestión alineados con estos nichos de mercado detectados. Las perspectivas de crecimiento de la demanda de este nuevo modelo de gestión inmobiliaria se estiman entre un 15% y un 20% anual.

El “*know how*” es fundamental para el desarrollo de este nuevo modelo de negocio y la innovación en producto es el pilar estratégico de la diferenciación de la Empresa en el largo plazo, pero aún no es el momento de abordarlo, ya que se busca, dentro de un modelo próximo a tradicional, dotar a la Organización de los recursos necesarios para abordar los proyectos en los que la base será un producto totalmente innovador en el sector. Toda la Organización es plenamente consciente de los pasos a seguir en el planteamiento estratégico del negocio, siendo plenamente

conscientes de la fase en la que se encuentra la Empresa actualmente, que busca adquirir la dimensión necesaria para los retos estratégicos basados en productos innovadores.

La Alta Dirección tiene un papel proactivo en este ámbito, con una atención máxima por favorecer la Imaginación y la Innovación en el seno de la Organización, tarea que no siempre es fácil, como se nos hace saber, por las reticencias que se dan en ciertas ocasiones. Se percibe cierto temor al fracaso, manifestándose una mentalidad excesivamente conservadora con demasiado rechazo al riesgo, algo que es intrínseco a la propia actividad empresarial, si bien nunca hay que confundir el riesgo lógico de la actividad empresarial con la temeridad en la gestión. Desde la Alta Dirección se confía plenamente en las capacidades de la Organización, tanto por su cualificación como por su implicación en el proyecto común, lo que hace que el riesgo se minimice, de ahí la contrariedad que hay por la reticencia que se encuentra en ciertas ocasiones, lo que obliga a la Alta Dirección a suplir esa cierta incapacidad del resto de la Empresa.

El nivel de intercambio es muy amplio, todo el mundo tiene acceso a toda la información, incluso la Alta Dirección transmite a todos los niveles, con total transparencia y con total generosidad, no sólo la información de que dispone en cada momento, sino también las ideas, sensaciones y percepciones que posee de todo lo que acontece en el entorno de la gestión empresarial. Se considera que el sistema de intercambio de Conocimiento es totalmente abierto y además se fomenta que sea así como esencia de la cultura empresarial, si bien en ocasiones se percibe cierta unidireccionalidad en el intercambio de Conocimiento, siendo más fluido y natural desde arriba hacia abajo en la estructura organizativa, que viceversa. Esta menor fluidez en los flujos ascendentes de información no se percibe como algo deliberado, sino que se atribuye a la personalidad más reservada de ciertas personas, que en absoluto tienen un interés particular por acaparar información. A pesar de lo expuesto anteriormente, el nivel de comunicación se considera insuficiente. Las

expectativas de mejora pasan por tener tiempo para reflexionar en común, ya que en determinados momentos la dirección tiene las cosas tan claras que avanza sin contrastar opiniones y en otros casos, las cosas se dan por sabidas sin pararse a pensar que no ha habido oportunidad de transmitir la información y el conocimiento de una forma suficientemente clara.

Otro problema que se expone es el hecho de que hay varios socios, que trabajando en la empresa, quieren tener la misma capacidad de decisión y de imposición de criterios que otros que por experiencia y trayectoria están más capacitados para tomar determinadas decisiones. Utilizando la expresión literal del entrevistado, *“somos demasiados mandando y en ese sentido somos un poco malmandados”*, lo que hace que en determinados casos, el ego no permita que las personas sean lo suficientemente receptivas a los puntos de vista de los demás. Se considera que el personal está comprometido con la generación de conocimiento, pero se adolece de una falta de capacidad de integrar ese conocimiento a nivel organizacional, no porque el conocimiento no esté a disposición de todos los miembros de la Organización, sino por una cierta “dejadez” interna, causada por la dinámica del día a día que acaba por ser un obstáculo para propiciar momentos de reflexión en común. El personal está comprometido con la Empresa y que ésta alcance sus objetivos, pero no tanto con el hecho de encontrar espacios y momentos de reflexión en común.

El entorno colaborativo tiene de positivo que todo el mundo está comprometido con la Empresa, dando lo máximo de sí mismo en aras del objetivo común. En ese sentido la empresa se siente afortunada y en situación de privilegio con respecto al entorno. Se ha conseguido que todo el mundo se sienta parte de la Empresa, un sentimiento que no es fácil de encontrar de forma tan amplia en una Organización.

Se sugiere ir creando poco a poco un equipo, sobre todo a nivel de los socios, que genere un entorno colaborativo alineado con la visión global de la empresa y que aporte puntos de vista diferentes, sensibilidades particulares al proyecto común,



pero que se deje organizar en torno a figuras de liderazgo, que en base a criterios objetivos de capacidad y analizando lo aportado por todos, tome las decisiones que considere más beneficiosas para la Organización, siempre bajo la aceptación de que no todos los integrantes del equipo tienen la misma cualificación ni las mismas capacidades, por lo que si bien todos están legitimados para opinar y es deseable que así sea, asuman que no todos están capacitados para imponer criterios y mucho menos para tomar decisiones. Esta consideración surge de una necesidad que se empieza a considerar como urgente y es que la Empresa necesita más especialización y una definición más clara de los roles, en función de responsabilidades asumidas en base a las capacidades aportadas. Actualmente la empresa está en fase de crecimiento y consolidación. Para mantener esta senda, aún hay que recurrir al modelo tradicional de negocio, pero muy marcado por la filosofía de la empresa.

En el sector inmobiliario se conoce como negocio tradicional, al que está basado en su mayor parte en la promoción de viviendas a partir de promociones estándar, ejecutadas y comercializadas, sin más intención que obtener un beneficio económico, es decir, el promotor construye una serie de viviendas y luego trata de captar clientes a los que venderles esas viviendas, en un intento de encajar su oferta con la demanda, pero sin que el cliente tenga ninguna opción de adaptar lo construido a sus necesidades concretas, ya que el producto es el que es y ha de ser el cliente el que se adapte a lo que hay. La empresa de este caso no trabaja de esa manera, su modelo de negocio cuasi tradicional, está basado en una investigación y conocimiento de lo que el cliente quiere, para ofertar lo que éste le demanda, por lo que su sistema de promoción de viviendas es diferente en cada actuación urbanística, no siguiendo un protocolo estándar de construcción al que se tienen que adaptar los clientes en base a algo dado, sino que la Empresa trabaja justo al revés, captando primeramente a los clientes, que definen qué es lo que quieren y la Empresa desarrolla el proyecto que aúna la demanda de sus clientes, con el presupuesto necesario para materializarlo. En ese sentido, se percibe como un

modelo de negocio en cierta forma, revolucionario en el mercado, lo que les permite diferenciarse dentro de su entorno competitivo. A futuro, la imaginación será la protagonista, con nuevos proyectos hasta ahora nunca vistos en el mercado inmobiliario, si bien se reconoce que esa imaginación tiene en la mayoría de los casos una fuente muy concreta, algo que se percibe como negativo por asociarse la continuidad de la empresa y su capacidad innovadora a una persona en concreto, que a modo de gurú, tiene una visión clara de lo que se quiere hacer a futuro, que nadie hace y que supondrá no sólo beneficios a nivel económico, sino beneficios a nivel social y la creación de un nuevo tipo de promociones inmobiliarias que pueden suponer una revolución en la comercialización de viviendas para determinados nichos de mercado. El conocimiento imaginado a futuro, gira en torno a las promociones de viviendas para personas mayores, un proyecto muy innovador y que requiere de mucho músculo financiero, de ahí que se busque consolidar la Empresa en el mercado, para que pueda acometer proyectos tan ambiciosos como ese. Así, el trabajo actual es un medio para conseguir a futuro, un objetivo basado en una visión de futuro.

La comunicación y la capacidad de llegar a acuerdos son los dos ámbitos que más atención requieren, no porque se estén descuidando sino porque no se abordan con la seriedad que se merecen. Este problema deriva de la excesiva confianza que dan los lazos familiares que existen entre los socios, que resta seriedad y formalismo a estos ámbitos. Hay varios factores que se destacan en este sentido. Uno es la falta de especialización de los integrantes de una Organización, en la que todos se consideran al mismo nivel y con las mismas capacidades profesionales. La falta de conocimiento interno de las personas, hace que no sean plenamente conscientes de sus límites. El ego también obstaculiza la generación de un entorno más innovador, motivado por la inseguridad ante la posibilidad de cometer errores, algo que se asume desde la dirección como algo inevitable e incluso enriquecedor por las enseñanzas que puede aportar y que sin embargo es percibido como negativo en el seno de la Organización, ante el temor a que esos errores resten credibilidad a nivel

profesional. Se considera un obstáculo que la mentalidad de la Empresa no esté más orientada a la experimentación contralada de nuevas líneas de negocio o diferentes formas de abordar los retos de las líneas de negocio actuales y que no se entienda el error como parte del proceso de aprendizaje.

Actualmente la Empresa está trabajando en varias promociones de viviendas, que como gestora, se construirán en régimen de cooperativa.

*a) Logros Organizativos*

La Empresa es consciente de su “*know-how*” para el desarrollo de su modelo de negocio, basado en productos innovadores e inexistentes en el mercado. Hay una alineación completa de toda la Organización con el plan estratégico de la Empresa, siendo plenamente conscientes de la situación actual y de los pasos a seguir a futuro para alcanzar los objetivos establecidos.

La Alta Dirección es consciente de la necesidad de fomentar la Innovación y así crear Conocimiento, como medio para conseguir la diferenciación en un sector tan competitivo y tan complejo como es el de la promoción y construcción inmobiliaria. A tal efecto, la Alta Dirección manifiesta una actitud proactiva en este sentido, facilitando espacios de Socialización de ideas, donde todos los integrantes de la Organización pueden aportar sus ideas, percepciones y sugerencias sobre la actuación de la Empresa.

Se ha observado una predisposición muy importante a aportar ideas imaginativas y puntos de vista diferentes, algo que está apoyado en la sensación de equipo y en el hecho de que existe una visión compartida de la Empresa.

Otro factor muy importante es el compromiso inusualmente amplio por compartir información a todos los niveles. La Alta Dirección es totalmente transparente en

este sentido y mantiene como eje principal de la cultura empresarial, la comunicación de toda la información referente a la empresa.

En este sentido, la percepción es que se trata de una empresa totalmente abierta a la Innovación y la Socialización del Conocimiento, con una clara implicación de la Alta Dirección, entendida como elemento clave y dinamizador de este proceso.

Existe una percepción de entorno compartido muy desarrollado, donde la confianza entre los miembros de la Organización es muy elevada y los espacios colaborativos están integrados de una forma muy natural en el entorno de trabajo.

*b) Limitaciones del sistema*

Se han detectado una serie de obstáculos al entorno colaborativo dentro de la Organización, a pesar de la implicación de la Alta Dirección en los procesos colaborativos, imaginativos y de transferencia del conocimiento.

Un primer obstáculo surge de la falta de implicación en el proceso de Socialización, que se entiende que no es responsabilidad del entorno generado por la Empresa, sino que más bien tiene que ver con actitudes personales de algunas de las personas que forman parte de la Organización, que se muestran reacias a salir de su “zona de confort por un lado o simplemente por forma de ser, no se implican en el proceso en la medida que sería deseable. Se concluye que el grado de implicación es mucho mayor en la Alta Dirección, siendo prueba de ello que los flujos descendentes de información son mucho mayores que los flujos ascendentes, lo que lleva en algunos momentos a la percepción de que se desperdicia talento. Todo lo referido en este párrafo, nos lleva a la conclusión de que existen ineficiencias importantes en la Socialización del Conocimiento.

A lo anteriormente mencionado, hay que añadir otro obstáculo importante para la generación de espacios colaborativos eficientes en la Empresa. Este obstáculo tiene

que ver con la particularidad de que hay varias personas en la Empresa que comparten parentesco, así como accionariado en las diferentes empresas del grupo.

Este hecho dificulta enormemente la implantación de la cultura organizativa, que objetivamente se valore como más idónea por la persona más cualificada en la Empresa para definir ese ámbito. Al darse esta particularidad en la Empresa, nos encontramos diferentes formas de ver el tema objeto de estudio. Cada una de esas visiones le da una importancia determinada a la Imaginación y a la Socialización del Conocimiento, lo que significa que siendo de vital importancia para unas personas, es un tema marginal para otros.

De esta responsabilidad no definida y compartida por diferentes personas dentro de la Organización, surgen situaciones difícilmente gestionables, por la anarquía que impera en ocasiones en el proceso. Fácilmente deducible de lo antes comentado, surge otro obstáculo y es el hecho de que la Alta Dirección tiene en su poder buena parte del Conocimiento de la Empresa, sobretodo el conocimiento operativo más sensible y especializado. Pese a los intentos por transmitir esos conocimientos en el seno de la Organización, la continuidad de la Empresa continua ligada al destino de una única persona, como resultado de la indiferencia del resto de miembros de la familia, que no tienen intención de asumir más responsabilidades en este sentido.

Esta circunstancia se agrava por la mencionada falta de autoridad manifiesta en la Empresa, que dificulta, cuando no impide tomar medidas para eliminar este riesgo. La percepción sobre este caso, vendría por mejorar la definición de los roles dentro de la Organización y el reconocimiento de autoridad en base al nivel competencial, hecho que en estos momentos parece complicado, a pesar de que todos los integrantes de la Empresa tienen constancia de quién es la persona más cualificada e importante dentro de la Organización. El ego y el derecho a decidir en base a una participación en el capital empresarial, por encima de la cualificación y capacitación profesional, dificultan enormemente todo el proceso objeto de estudio.

#### 4.1.4 CASO 4

Esta Empresa opera en uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento estimado, como es el del almacenamiento de energía, con el añadido de desarrollar estos nuevos sistemas utilizando uno de los nuevos supermateriales, el Grafeno, llamado a revolucionar la industria y la tecnología en los diferentes campos en los que tiene aplicación. Su éxito en el desempeño se asimila a la buena gestión de su mayor activo, que es el Conocimiento, siendo el gran reto extraer todo el potencial intelectual del que se dispone.

La empresa de este caso es una empresa de Nanotecnología, enfocada al desarrollo y fabricación de nanomateriales, con la finalidad de ofrecer nuevas soluciones en diferentes aplicaciones industriales, especialmente en el área de almacenamiento de energía, basándose en procedimientos más eficientes y limpios gracias a la producción de nanomateriales de alta calidad.

La visión de la Empresa es convertirse en el actor líder en el sector de los nanomateriales basados en el Grafeno, un segmento de mercado de rápido crecimiento y con un enorme potencial en el ámbito industrial.

Desde la empresa se da gran importancia al respeto al medioambiente, por eso utilizan productos no tóxicos y reciclables en todos los procesos, tanto de investigación y desarrollo, como de producción.

El objetivo estratégico más importante es el de proporcionarle al sector de la acumulación energética, materiales alternativos más eficientes en dos líneas concretas, bien aumentando la capacidad de almacenamiento de energía, o bien disminuyendo el volumen y peso de los dispositivos utilizados hasta ahora. La empresa ha detectado una necesidad en el mercado, que pasa por ser satisfecha a través de nanomateriales, estando la empresa plenamente concienciada que para

posicionarse en el mercado para tal fin, ha de implantar unos estándares de calidad que la permita ser referente en el mercado, ya que actualmente no hay ningún tipo de estándar de calidad que aporte garantías a los potenciales clientes.

La Empresa actualmente trabaja en tres ámbitos estratégicos concretos:

- a. Ámbito tecnológico y productivo → La Empresa dispone de un departamento de investigación y desarrollo formado por personal altamente cualificado, con un *planning* de trabajo muy bien estructurado y con unos objetivos bien definidos.
- b. Ámbito de desarrollo de negocio → Se dispone de personal altamente cualificado en lo relativo a este ámbito.
- c. Ámbito financiero → La Empresa necesita financiación en base a inversores interesados en el potencial de esta tecnología, ya que la empresa por sus características, no tendría viabilidad basando su estrategia de sostenibilidad económica y financiera únicamente en las ventas. La estructura no tiene el suficiente tamaño aún, como para poder mantener un departamento de investigación y desarrollo con recursos propios.

Se estima que las necesidades de acumulación energética se van a multiplicar en torno a 6 veces en los próximos 20 años, por lo que la empresa está en un sector con muchas perspectivas de crecimiento, lo que sin duda les permitirá tener muchas oportunidades de negocio. Se parte de la premisa que el sector de la acumulación de energía está en plena expansión y con un crecimiento muy elevado, debido a que la sociedad cada vez demanda más productos que dispongan de autonomía energética y la Empresa aporta soluciones reales a esa demanda.

El mayor activo que tiene la Organización es el conocimiento que poseen las personas que la componen, cada uno con un perfil concreto, pero todos altamente cualificados, de ahí la demanda constante de recursos que permitan extraer todo el

potencial intelectual del que se dispone. Se considera que no todo el mundo en la Empresa conoce la estrategia de negocio. Este hecho puede estar propiciado porque la estrategia en sí es muy fluctuante y muy volátil, debido a que el entorno es muy dinámico y cambiante, lo que obliga a estar preparado constantemente para el cambio. Así, las empresas que tienen un desarrollo experimental, tienen un mayor nivel de complejidad al tener que adaptar la Empresa al desarrollo y viceversa. Tanto el conocimiento del entorno como el conocimiento interno tienen mucha importancia, así como el conocimiento que se adquiere en el mercado. La Empresa se apoya mucho en los proveedores, por ejemplo, para recibir información del entorno.

Dentro del departamento de desarrollo, se es plenamente consciente de la importancia del intercambio de conocimiento, algo que se hace con mucha fluidez para facilitar la toma de decisiones, a través de la retroalimentación de la persona responsable en cada momento de tomar las decisiones, nutriéndose de los aportes del resto del equipo, si bien la responsabilidad en la toma de decisiones está muy definida, no siendo una responsabilidad compartida ni tratándose de procesos assemblearios. A veces cuesta hacer entender esta dinámica, por lo que se invierte esfuerzo en dejar claro que opinión tenemos todos, pero que el criterio de decisión lo tiene el especialista. El personal está plenamente comprometido en la generación de conocimiento, no habiendo ámbitos opacos, ni pequeñas parcelas de trabajo propiedad únicamente de una sola persona. Así, en el equipo de desarrollo tecnológico se considera como óptimo el compromiso de generar y compartir el conocimiento. La gente está abierta a compartir sensaciones y emociones, así como su conocimiento tácito con el resto del equipo. En este sentido no hay dudas al respecto.

Las herramientas de que se dispone son el diálogo y las reuniones del equipo, pero el hecho que todo el equipo esté en el mismo espacio de trabajo, hace que haya una dinámica de manera más informal, en la que diálogo fluye de manera natural y se



entiende como herramienta de intercambio de información y conocimiento muy valiosa. A nivel técnico, se ha implementado un sistema de compartir información basado en la nube, que aún está en periodo de desarrollo y que está siendo más difícil de implementar de lo que cabría esperar en un principio.

Se considera que como el conocimiento generado en la Organización no es propiedad de nadie, sino de la Empresa en su conjunto, todo ese conocimiento debería estar en una red o en una nube, de una forma ordenada para que todo el mundo pudiera acceder a él, pero en estos momentos la empresa no dispone de esa herramienta, con el agravante que además no se aprecia voluntad en la Alta Dirección por dotar a la Organización de esa herramienta. Actualmente se usan herramientas en la nube, pero más a nivel de departamento de desarrollo, estando el resto de la Empresa al margen de ese conocimiento.

En la actualidad, el proyecto estrella es el desarrollo de almacenamiento de energía a partir del Grafeno, que permitirá a estos sistemas en un futuro próximo ser más eficientes, aumentando la capacidad de energía almacenada y la reducción de su peso y dimensiones.

*a) Logros Organizativos*

El ámbito científico y de desarrollo de la Empresa basa su éxito, en la cualificación del equipo y la capacidad para Socializar ese conocimiento. La capacidad de desarrollo de la nueva tecnología en la que están trabajando, sólo será posible según la filosofía interna, si son capaces de comunicar de forma rápida y efectiva el Conocimiento. La razón de esta afirmación enlaza con una característica peculiar de la estrategia de la Empresa y es el hecho de ser muy volátil y cambiante. La capacidad de adaptarse a esos cambios tan frecuentes e intensos, está determinada por la capacidad de compartir el Conocimiento de forma eficiente.

El sistema establecido para tal fin es objetivo y coherente, basándose en la delimitación de responsabilidades en base a la cualificación de cada uno de los miembros del equipo, por lo que las decisiones siempre van a ser tomadas por la persona más adecuada y capacitada para ello. La implementación de este sistema viene de la mano de la Socialización del Conocimiento, proceso que nutre en cada momento de nuevos elementos de juicio al experto que ha de tomar la decisión concreta en cada momento, a partir de un entorno colaborativo en el que el resto del equipo, va a transmitir impresiones, puntos de vista o datos objetivos adicionales.

El equipo de desarrollo tiene un compromiso claro con la generación e intercambio de Conocimiento. Se ha conseguido un entorno colaborativo sin opacidad en el Conocimiento y sin ámbitos exclusivos de trabajo, por lo que se puede definir la gestión del equipo como muy eficiente. En palabras del entrevistado:

*“El Conocimiento no es propiedad de nadie en particular, únicamente es propiedad de la Empresa”*

De hecho, la gestión es tan eficiente, que se ha conseguido el entorno adecuado para que todo el equipo se sienta cómodo y esté abierto a compartir sensaciones, emociones y Conocimiento Tácito.

De igual manera, conocedores de la necesidad de gestionar y almacenar ese Conocimiento generado, se está desarrollando una herramienta en la nube, capaz de dar cabida a todo el Conocimiento del que se dispone, para que esté al alcance de todos los integrantes de la Organización en cada momento, con especial relevancia para el equipo científico encargado del desarrollo de la tecnología.

*b) Limitaciones del sistema*

La gran limitación del sistema viene impuesta por la cultura interna, implantada por la Alta Dirección, orientada únicamente a la obtención de resultados a corto plazo.

Esto lleva aparejado una falta de empatía entre el ámbito de gestión de la Empresa y el ámbito de investigación y desarrollo.

Esta falta de visión compartida, imposibilita la visión compartida y el alineamiento con los objetivos globales de la Empresa, debido al desconocimiento existente entre ambos ámbitos. Se percibe en este sentido, cierta frustración profesional, motivada por la coexistencia de dos sistemas organizativos y dos culturas diferentes, operando bajo el mismo proyecto empresarial, lo que genera conflictos de forma frecuente y la sensación de trabajar en un clima ciertamente deshumanizado.

La Alta Dirección tiene en este caso, una clara dejación de sus funciones, en lo referente a generar un entorno colaborativo, que permita la emergencia y transmisión de Conocimiento dentro de la Organización. La Imaginación, de forma sorprendente, está descuidada completamente, prevaleciendo únicamente la cultura del resultado a corto plazo, basada únicamente en el Conocimiento Explícito, entendido como cualificación y capacitación técnica de las personas, sin dar ninguna importancia al Conocimiento Tácito. Así, el departamento de investigación y desarrollo, se ve obligado a potenciar y socializar por su cuenta el Conocimiento Tácito generado por el grupo de trabajo, actuando al margen de la Alta Dirección, lo que genera choques de mentalidades y formas de entender la organización interna de la Empresa.

Por otro lado, el sistema de gestión y almacenamiento del Conocimiento, está íntegramente desarrollado e implantado por el departamento de investigación y desarrollo, trabajando al margen de la Alta Dirección, ya que ésta no lo considera necesario, pese a que en el entorno competitivo en el que la Empresa desarrolla su actividad, el Conocimiento en su conjunto, tanto explícito como implícito, es el que determina el éxito o el fracaso del proyecto. Pese al esfuerzo que realiza el departamento de investigación y desarrollo en la Creación de conocimiento que posee y el nuevo Conocimiento que genera, las herramientas no están aún lo

suficientemente desarrolladas como para que sean útiles. Se utiliza un sistema de almacenamiento basado en la nube que no han terminado de parametrizar correctamente, para poder ordenar la información de forma accesible. Este problema se acentúa por el hecho, de que no todo el equipo le da a esta herramienta la importancia que debería y su utilización e implementación aún es muy dispar entre los usuarios, ya que mientras unos utilizan y potencian los sistemas, otros hacen uso de él de forma esporádica y con escaso interés.

#### 4.1.5 CASO 5

La Imaginación y la Innovación en el entorno digital, convierten a esta *Startup* en fiel representante del concepto de emprendimiento joven y moderno. Su estrategia empresarial, teóricamente caótica, confirma la necesidad de potenciar las estrategias emergentes, en detrimento de las estrategias deliberadas, motivado por un entorno tan dinámico y cambiante, que la adaptabilidad y la flexibilidad organizativa, son requisitos imprescindibles para desarrollar un proyecto de estas características, con garantías de éxito.

Esta Empresa es una *Start-up* dedicada a la comercialización de servicios para el sector hostelero. Su modelo de negocio es muy novedoso, ya que a diferencia de otras plataformas que ponen en contacto al restaurador con el cliente, esta Empresa haciendo lo mismo, lo ha enfocado de una forma totalmente diferente, al estar alejada del ámbito del ocio, siendo el servicio prestado el que une al restaurador con el cliente que obligatoriamente ha de comer fuera de casa, por motivos habitualmente laborales. Nos estamos refiriendo pues a un entorno alejado del ocio y enfocado a cubrir las necesidades de un servicio de restauración, orientado al menú diario.

La actividad que desarrolla en este momento, se centra en contactar con usuarios de estos restaurantes de menú diario, normalmente empresas en las que sus empleados tienen un tiempo limitado para comer y obligatoriamente han de comer fuera de

casa, para ofrecerles los menús diarios que tienen disponibles los restaurantes de las proximidades. Es un servicio totalmente gratuito para los usuarios, siendo facturado el servicio a los restaurantes, que son los que tienen un retorno económico de la actuación de la Empresa, al tener informados a los potenciales clientes del menú que oferta cada día el restaurante.

Para entender algunas de las respuestas que da la Empresa, sobre todo las referentes a los entornos colaborativos, conviene aclarar que el centro de trabajo está ubicado en un centro de negocios, donde comparten ubicación, diáfana completamente, con otras empresas de características similares. A este centro de trabajo, únicamente acuden los socios, mientras que el resto de los trabajadores, técnicos y administrativos, trabajan desde sus domicilios particulares, aprovechando las posibilidades que en este sentido ofrece la tecnología.

Los objetivos de la Empresa, buscan en esta primera fase del proyecto en el que se encuentran, consolidar su posición en el mercado, intentando alcanzar el número de clientes mínimo que permita alcanzar la rentabilidad, para posteriormente desarrollar el proyecto con vías a que adquiriera mayor tamaño y pueda ser un proyecto a largo plazo. Una cosa importante que se destaca es que, a diferencia de otras *Startup*, esta Empresa no busca crecer para después vender el negocio.

La innovación es muy importante en la Empresa, ya que el servicio que ofrecen es muy innovador. Pese a que ha habido plataformas con anterioridad, que han intentado ofrecer un servicio similar sin éxito, la empresa está muy cerca de consolidar el proyecto. Esto es debido en gran parte, a las herramientas utilizadas en la organización del BackOffice. En este sentido, se utilizan herramientas muy novedosas en áreas como el marketing y el enlace de aplicaciones, entre otras. El punto fuerte que la Empresa destaca, es su interés por estar al día en las nuevas tecnologías y en todas las novedades que surgen en torno a ellas y la capacidad de adoptarlas e integrarlas de forma inmediata en la Empresa. Las perspectivas de

crecimiento son muy amplias. La Empresa contempla el servicio que presta actualmente, muy innovador y que nadie más ofrece, como una forma también de generar clientes, a los que ofrecerles más servicios especializados y basados en plataformas tecnológicas innovadoras.

La Innovación es para la Empresa, la esencia de su cultura y también la fortaleza sobre la que se asienta su modelo de negocio. La Organización se define como vendedora de Innovación, ofreciendo un servicio que nadie más ofrece, si bien son conscientes que su servicio es relativamente fácil de replicar, por eso trabajan continuamente en innovar, para estar siempre un paso por delante de la competencia potencial y así estar posicionados de la forma más sólida posible en el mercado. Se puede decir que la Innovación es su estrategia, para mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Se asume desde la Empresa, que el entorno provoca que haya que ser muy flexibles, ágiles y adaptativos a los cambios en el entorno, algo que desde fuera se puede percibir como caótico. Una vez acostumbrados a que el entorno se comporta de esta manera, esta forma de reaccionar ante los cambios, pasa a formar parte de la cultura de la Organización. El papel de la Imaginación tiene mucha importancia para la Empresa. Es la base de su contacto con los usuarios de la plataforma. Una vez entendidas las reglas del juego, es la Imaginación la que permite la diferenciación en Internet, ya que el tráfico web es fundamental en la estrategia de negocio y este tráfico web sólo lo puedes conseguir y fidelizar con Imaginación, haciendo cosas que a la competencia no se le ha ocurrido. La empresa saca partido a su Imaginación a través de las Redes Sociales o los Blogs, para generar contenidos novedosos, que hagan atractiva su página web. El público al que está orientada la Empresa, es un público joven cuya característica principal es que se siente atraído por las cosas que son distintas y para que sean distintas, el esfuerzo imaginativo es imprescindible.

La Empresa se auto exige la diferenciación, en base a una personalidad propia creativa y por lo tanto, imaginativa, que está muy presente en la propia personalidad de los Socios, producto de la trayectoria profesional y experiencias previas en el sector del marketing, un sector que requiere mucha imaginación, para ser capaz de captar la atención del potencial cliente o usuario y así destacar sobre las propuestas de la competencia. Se considera que la Empresa ha de estar orientada, no a su cliente principal, que es el restaurante que contrata sus servicios, sino orientada al usuario de la plataforma, que finalmente será cliente del restaurante. En este sentido intentan paliar las limitaciones de los restaurantes que son clientes, en lo referente a ofrecer contenidos atractivos, que permitan a los usuarios tenerles como referencia a la hora de ir a comer el menú diario. Este trabajo no lo pueden hacer los restaurantes por sí mismos, por lo que con un trabajo que tiene su base en las experiencias profesionales previas en el ámbito del marketing, se ha de conseguir hacer a través de la plataforma de la Empresa, para poder diferenciarse como página web y a la vez, diferenciar a sus restaurantes clientes, del resto de plataformas que oferten servicios de hostelería y restauración.

Pese a que se admite que siempre hay posibilidades de mejorar, se considera adecuado el nivel de intercambio de conocimiento dentro de la Organización. Se intercambian muchas ideas con personas de otras empresas, con las que comparten el espacio de trabajo. Con el equipo de la propia empresa, el intercambio de conocimiento no es tan fluido, debido a que el resto de trabajadores trabajan desde sus casas. El ambiente deslocalizado hace que no se comparta tanto como se debiera, pese a que utilizan sistemas de mensajería instantánea o redes sociales, pero la falta de contacto en el día a día hace que sea imposible compartir toda la información. Se tiene la sensación de que hay que trabajar en ese sentido, y potenciar la cultura de que la Empresa es un proyecto en común, que necesita de un equipo fuerte y unido, para que tenga garantías de éxito. Para la Empresa, la deslocalización debe ser un punto positivo en beneficio del trabajador, que tendrá más facilidad para conciliar su vida laboral y su vida personal, pero hay que eliminar

el riesgo de aislamiento que puede acarrear, sino se potencia la colaboración y la sensación de equipo.

No se detecta ninguna actitud en relación con acaparar información con finalidades de interés particular, pero sí se está parcelando en cierto modo el conocimiento, precisamente porque la deslocalización no permite ese contacto personal que se daría si todos compartieran el mismo espacio de trabajo y por lo tanto no hay posibilidad, ya sea de manera formal o informal, de una transferencia fluida de conocimiento, más allá de la información o conocimiento que puntualmente es requerido a través de las herramientas utilizadas para comunicarse a nivel interno. Las sensaciones al respecto son positivas. Se percibe interés por parte del resto del equipo en involucrarse más en el proyecto, si bien se reconoce la incapacidad o la falta de habilidad de comunicar todo lo que debiera y que a buen seguro, sería muy bien recibido por el resto del equipo. También se percibe el interés de los trabajadores por aprender más, asumir mayores responsabilidades y aportar más a la Empresa. Teniendo en cuenta que la Organización ha de adaptarse continuamente a cambios, esta mentalidad en el equipo de trabajo, es muy importante y muy valorada por la Empresa. La razón fundamental del compromiso del personal con la Empresa es que, aunque el lugar de trabajo esté deslocalizado, al ser una empresa que trabaja en un ámbito tan concreto como es Internet, les permite también estar siempre conectados y lo que hace una persona del equipo, repercute en lo que hace otra, por lo que no están tan aislados unos de otros como pudiera pensarse por la deslocalización.

Las herramientas que se utilizan son básicamente tecnológicas, ya que físicamente hay muy poco contacto. Estas herramientas están basadas en llamadas telefónicas, sistemas de mensajería instantánea, correo electrónico, redes sociales o el intercambio de archivos en la nube. La propia plataforma de trabajo es un sistema muy valioso para generar e intercambiar información y conocimiento, ya que a través del usuario particular de cada trabajador, todos saben quién hace qué cosa, en



qué momento y es un medio muy valioso para intercambiar conocimiento en tiempo real, sin necesidad de estar compartiendo un mismo espacio físico de trabajo. Gracias a este sistema, todas las personas del equipo están al día de lo que se va haciendo, porque lo pueden ver en tiempo real en el sistema, algo a lo que también ayuda lo antes mencionado de la interconexión entre todos los puestos de trabajo, al tener repercusión global cada actuación individual. Para la empresa es muy importante estar al día de las nuevas plataformas de comunicación que aparecen. Como ejemplo, está el caso del sistema de mensajería instantánea utilizado actualmente y que será sustituido en breve por una nueva herramienta mucho más interesante para el ámbito profesional, al permitir además el intercambio de archivos dentro de la misma plataforma, lo que supone implementar las capacidades de las herramientas utilizadas hasta la fecha.

La orientación hacia la Imaginación y la Innovación también depende mucho del interés personal de cada una de las personas del equipo, ya que no todos son igual de apasionados por el mundo digital y las innovaciones que pueden aparecer en este ámbito. Se reconoce que para algunas personas de la Empresa, aparte de ser su ámbito profesional, es además hay un interés personal, que es algo que no todo el mundo comparte, por lo que unas personas de la Empresa están más orientadas a la Imaginación y la Innovación que otras. La intención de la Empresa es generar contenidos propios. El objetivo es encontrar estos contenidos de valor incluso a nivel internacional, es decir, poder ofrecer a un restaurante nacional, algo que ha sido inventado o desarrollado en otra parte del mundo. Lo complicado es identificar qué hay de valor en cualquier otra parte del mundo y que se pueda aplicar aquí, de ahí que se insista mucho en dejar un rastro en la red, vía posicionamiento, por ejemplo, que permita que determinadas informaciones de internet, surjan de forma casi espontánea.

*a) Logros Organizativos*

El alto contenido de Imaginación e Innovación de los servicios que presta la Empresa, la permiten diferenciarse claramente en el mercado, ofreciendo servicios que nadie más ofrece, a través de plataformas que si bien ya han sido utilizadas con anterioridad, se han implementado de forma muy innovadora. Se puede decir en este sentido que la Imaginación es su fuente de ventaja competitiva y la intención es que forme parte de la cultura de la Empresa, al concebirse ésta como un proyecto empresarial de largo recorrido. Esta diferenciación se desarrolla e implementa, gracias a herramientas modernas y novedosas y a la capacidad que tiene la Empresa para estar constantemente actualizada a nivel tecnológico, tanto en la identificación que en este sentido ofrecen los avances más modernos, como por la capacidad de integrar esos avances en el entorno de trabajo, de una forma ágil y natural.

El planteamiento de la Empresa a medio y largo plazo, pasa también por aprovechar las sinergias que ofrece el ámbito de negocio actual, para ofrecer nuevos servicios al sector de la restauración.

La Empresa saca mucho provecho de la Imaginación en el entorno digital y consciente de la importancia de la misma, constantemente la desarrolla a través de las redes sociales y de su plataforma web, con el objetivo de poder ofrecer contenidos diferentes que consigan atraer la atención y el interés de los usuarios.

En el ámbito organizativo interno, la Empresa permite el teletrabajo a sus empleados, como fórmula atractiva para retener el talento, posibilidad que es muy apreciada y a la que se acogen todos los empleados de la Empresa a excepción de los Socios.

De igual manera, con el fin de ser más flexibles y adaptativos, se recurre frecuentemente a profesionales independientes expertos en ámbitos concretos, cuando no hay medios o conocimiento interno para hacer frente a las necesidades que en este sentido pueda tener la Organización. Esto permite a la Empresa estar

plenamente dotada de los conocimientos necesarios para el desarrollo de su actividad y a la vez, mantener una plantilla ajustada, lo que unido a una cultura empresarial orientada al cambio, les permite ser muy flexibles.

Se percibe de igual manera, que la plantilla de la Empresa está motivada e implicada en el proyecto, lo que repercute positivamente en la generación de entornos participativos, en los que existe una transferencia natural del Conocimiento generado en la Empresa.

*b) Limitaciones del sistema*

La deslocalización es el obstáculo más evidente para generar espacios colaborativos, que permitan la emergencia y la transmisión de nuevo Conocimiento. La falta de estos espacios, hace que no se trabaje en un ámbito tan importante en estos entornos dinámicos, como es la Imaginación compartida. La Imaginación queda pues, relegada exclusivamente al ámbito de la Alta Dirección, que sí genera entornos colaborativos con otras empresas con las que comparte centro de trabajo, conocedora de lo importante del intercambio de Conocimiento, pero que sin embargo, no muestra interés por el intercambio de Conocimiento dentro de su propia Organización, algo que resulta cuando menos, sorprendente.

Se reconoce además, que no se transmite con fluidez toda la información que deberían con el resto de la Organización, lo que evidencia que hay dos estructuras bien diferenciadas dentro de esta Empresa y con deficiencias en la comunicación. Una de las estructuras es la que imagina, piensa, intuye y toma decisiones y otra que únicamente ejecuta las instrucciones, sin aportar nada relevante para la estrategia de la Empresa ni para la generación de Conocimiento. El problema se ve agravado, por el hecho de que la Alta Dirección está alejada de la gestión del día a día, dispersa en diferentes proyectos que la absorben completamente, lo que se intuye que genera cierto distanciamiento entre empleados y directivos, aparte de las dudas que la falta de comunicación, pueden surgir sobre la capacidad de llevar a buen fin todos y cada

uno de esos proyectos. Esta falta de comunicación, hace peligrar la comprensión de la lógica que pueda haber en la toma de decisiones y las instrucciones que la Alta Dirección comunica al resto del equipo, sobre todo si como se afirma, la estrategia está cambiando constantemente. Este hecho puede generar la sensación entre los trabajadores de que no hay coherencia ni criterio en la gestión de la Empresa.

Otro de los riesgos a los que se enfrenta la Empresa, es el de no tener un sistema organizativo interno, capaz de aprender o retener el conocimiento que hay detrás de la colaboración con los expertos contratados para atender determinadas necesidades de la Organización. Esta forma de actuar, puede llevar a tener una excesiva dependencia de los asesores, que además, poseerán información exclusiva de la Empresa que en ciertos casos, les puede proporcionar una posición de control sobre decisiones futuras de la Empresa, por ejemplo a la hora de contratar a un profesional que internamente se ocupe de todos los ámbitos que antes se externalizaban. Hay que tener en cuenta que en la mayoría de los casos, la actuación de los asesores no aportará conocimiento alguno a la Empresa, lo que en determinados ámbitos puede ser un gran riesgo, sobre todo en lo relativo a obligaciones de índole tributaria y obligaciones con las administraciones públicas.

Se ha observado también, una falta de profesionalización en determinadas áreas, que la Alta Dirección identifica como una carga de trabajo adicional que no aporta valor, pero que son responsabilidades de obligado cumplimiento para cualquier sociedad mercantil y que en la Empresa son descuidadas. La Alta Dirección está únicamente centrada en la creatividad y en los ámbitos que generan valor para la Empresa, sin ser plenamente consciente del riesgo que supone desatender las obligaciones de otra índole y que no se pueden externalizar.

Otro de los grandes riesgos en los que incurre la Empresa, tiene que ver con la falta de atención a la generación de una cultura de Socialización del Conocimiento dentro de la Organización. Esto conduce a que se reconozca la falta de contacto humano y

que no se compartan experiencias, opiniones o sensaciones. El uso de la tecnología para tener conectado al equipo, se ha mostrado muy útil y eficaz para el contacto a nivel técnico y profesional, pero es inadecuado para generar un entorno colaborativo que permita la emergencia de Conocimiento Tácito, al obviar la faceta humana en la transmisión de información.

La situación puede agravarse, por el hecho de que no se percibe interés por parte de la Empresa, en solucionar estas carencias, al menos a corto plazo.

#### **4.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS CASOS Y DISCUSIÓN**

*"En lugar de considerar a las empresas como sistemas de procesar información, tomar decisiones y resolver problemas, las capacidades básicas de las organizaciones se basan cada vez más en la búsqueda de conocimiento y la creación de conocimiento. En los campos tecnológicamente intensivos, donde hay grandes beneficios de la innovación y fuertes pérdidas por obsolescencia, la competencia se considera mejor como una carrera de aprendizaje".*

Walter W. Powell

Tal y como indica Yin (1989), la búsqueda lógica de patrones en el análisis de los casos, es la forma de construir validez interna en el Estudio de Casos. La coincidencia de patrones es una herramienta especialmente útil en el estudio del caso, que hace necesaria una explicación. Un patrón es una ordenación de objetos o entidades. El término ordenación se utiliza para indicar que un patrón es, por definición, no aleatorio y al menos potencialmente describible. Toda teoría implica la existencia de algún patrón. Las teorías postulan las relaciones estructurales entre constructos, por lo que pueden servir de base para predecir patrones (Trochim, 2006). La coincidencia de patrones intenta, como hemos mencionado, relacionar información teórica con información empírica.

Por un lado tenemos el área de la teoría. La teoría puede tener su origen en una teorización formal tradicional, en las ideas o “corazonadas” del investigador o en una combinación de ambos. La tarea de la conceptualización implica traducir estas ideas en un patrón teórico. Por otro lado está el área de la observación, que incluye de manera amplia la observación directa en forma de impresiones, notas de campo e indicadores objetivos formales. La recogida y organización de la información relevante para el patrón teórico, se denomina patrón observacional. La tarea deductiva implica un intento por relacionar los patrones o hacerlos coincidir. Un elevado nivel de coincidencia de estos patrones puede llevarnos a concluir que los patrones observados apoyan la teoría. Generalmente, con un patrón teórico complejo es más difícil generar patrones alternativos que conduzcan al mismo resultado, lo que permite descartar explicaciones alternativas. Por otro lado, unos patrones más complejos también implican, cuando coinciden, una mayor validez de la teoría. Al utilizar la coincidencia de patrones también debemos tener en cuenta que, cuando los patrones teóricos y observados no coinciden, la teoría puede ser inexacta o estar mal formulada, las observaciones pueden ser inapropiadas o inexactas, o alguna combinación de ambas. La coincidencia de patrones no difiere fundamentalmente de la comprobación de proposiciones teóricas ni del enfoque para la construcción de modelos.

Un patrón teórico constituye una proposición teórica de lo que esperamos encontrar en los datos. El patrón observado viene dado por los datos que se utilizan para examinar el modelo teórico.

La información relativa a estas propuestas, están en los Anexos 3 y 5.

#### **4.2.1 Proposición 1: La Imaginación Estratégica en la PYME innovadora presta atención a la Innovación Plena**

En todos los casos nos encontramos con una característica común y es el hecho de que todos los proyectos nacen de la Imaginación, sustentada por un Conocimiento Tácito que en forma de idea, pretende avanzar en un proyecto que nadie ha hecho con anterioridad y que es producto de una interpretación particular del entorno y de las necesidades reales de los clientes. Esto tiene relación con lo expuesto por Teece (2009), en lo referente a la Innovación como proceso que requiere una comprensión del entorno, a través de procesos de análisis que tienen como objetivo la búsqueda e interpretación de las necesidades de los usuarios. En este sentido, todos los casos proponen una revisión del entorno en el que operan, para ofrecer un producto o servicio, totalmente innovador y diferente a lo que se ofrece en el mercado.

El elemento dinamizador del cambio en todos los casos estudiados, es el contacto con el cliente y la detección de sus nuevas necesidades. La información obtenida del cliente, es la clave para la creación de valor, siendo el elemento sobre el que pivotan todas las actuaciones de las empresas analizadas. De esta forma, pueden adaptarse a las nuevas necesidades o demandas cambiantes del mercado. Es lo que Bruni y Verona (2009), consideran Capacidades Operativas. De igual manera, Teece (2009) hace referencia a estas Capacidades Operativas, afirmando que son las que proveen a la organización, de la flexibilidad necesaria para experimentar y reconfigurar su base de recursos.

Así, tal y como afirma Chesbrough (2003), creador del término “innovación abierta”, para referirse a una nueva estrategia de innovación, bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación a nivel interno y externo pasa a tener un papel fundamental, las organizaciones estudiadas, tienen fuertes vínculos con el exterior, que van más allá del contacto con los clientes, como son profesionales técnicos y expertos, que les permiten desarrollar las ideas, fruto de su Imaginación.

Si profundizamos en la Teoría de los Recursos y la Capacidades, debemos hacer referencia a las Capacidades Dinámicas como forma de integrar recursos y capacidades, que den respuesta a los cambios y a las oportunidades que ofrece el entorno. Así, la generación de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, depende de la capacidad de gestionar los recursos, más que a la mera posesión de una mayor o menor cantidad de recursos, de hecho, en los casos estudiados, la casi unanimidad de ellos confirman tener recursos excesivamente escasos, siendo la gestión de los recursos limitados de que dispone, la que les está llevando al éxito.

Dentro de esta visión dinámica, los procesos organizativos dentro de los casos estudiados, permiten la coordinación e integración operativa, el aprendizaje organizacional, así como la reconfiguración y transformación de conocimientos, actividades y procesos. Sin duda, algo común a todos los casos, es el hecho de que la tecnología ofrece posibilidades que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa. De esta forma, se observa como patrón común, la gestión de los recursos de forma particular y diferente a como son gestionados los recursos en el resto de las empresas que compiten en los diferentes sectores, en los que operan las empresas analizadas en los casos. Esta gestión particular, está orientada hacia el cliente, desarrollada a partir de la Innovación y con raíces profundas en la Imaginación.

Para Winter (2003), las Capacidades Dinámicas son consideradas de orden superior, mientras las Operativas son catalogadas como capacidades de nivel básico. Esta línea de investigación sugiere que las Capacidades Dinámicas desarrollan y renuevan las Operativas.

La teoría de la empresa innovadora en el campo de la estrategia (Teece et al., 1997; Teece, 2007) subraya la importancia de los procesos organizacionales y de gestión,



co son la integración, el aprendizaje y la reconfiguración. Estos son los elementos principales en los que se apoya la Innovación de las empresas.

En las empresas analizadas, su Innovación se basa en ciertas características estructurales relacionadas con la creatividad y la inteligencia, por un lado, estas organizaciones son capaces de aprender con eficacia (Argyris y Schon, 1978; Senge, 1990;) y de crear nuevos conocimientos (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Von Krogh, 2009).

En los casos estudiados, vemos que la estructura organizacional es a la vez causa y efecto de las elecciones estratégicas de gestión que se dan en respuesta a las oportunidades de mercado. El argumento es que estas organizaciones pueden generar un mayor rendimiento innovador en un entorno dado, porque son más ágiles para reconfigurar su estructura. La teoría sobre la adaptación y el cambio de tipo estratégico en las organizaciones, se centran en el papel de las acciones de gestión y las decisiones estratégicas (decisiones inteligentes), como factores que conforman los cambios de la organización (Teece, 2007). Así, podemos observar que el cambio organizacional deriva de decisiones y no como resultado de las imposiciones del entorno, lo que implica que a través de sus decisiones y forma de actuar, pueden redefinir y modificar las estructuras, de manera que pueden abrirse a nuevas posibilidades de acción futura (Weick, 1979). Esta perspectiva de elección estratégica, es la que posibilita la creatividad y la innovación dentro de la Organización.

Burgelman (1991 y 2002), sostiene que las organizaciones a las que suele acompañar el éxito, aplican en el diseño de estrategias, una combinación de procesos para provocar la renovación organizacional. En la misma línea, Brown y Eisenhardt (1997) señalan que el cambio organizacional continuo, dirigido a lograr una rápida innovación en los productos, se está convirtiendo en una capacidad esencial para las empresas que operan en sectores de alta velocidad.

Apoyándonos en la teoría de Teece (2009), que define las capacidades esenciales para las empresas que compiten en entornos donde la innovación es una necesidad, elaboramos el siguiente cuadro:

**Tabla 4: Evidencia relativa a la Atención Plena a la Innovación en la Proposición 1 en los casos estudiados**

CASO	<i>Sensing</i> Nuevas oportunidades de negocio	<i>Seizing</i> Tomar decisiones inteligentes	<i>Transforming</i> Reconfigurar la organización
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nacimos desarrollando una nueva tecnología”</li> <li>- “Escasamente había dos artículos científicos de los años, no se... 80... partimos de cero”.</li> <li>- “Nuestra supervivencia en el futuro va a depender cien por cien de que nuestros productos tengan éxito y son productos innovadores totalmente”.</li> <li>- “Pensamos que nuestro producto, el que nosotros estamos desarrollando y sobre el que tenemos ya 2 patentes, pensamos que puede responder en cierta medida a estas exigencias del mercado”.</li> <li>- “Podemos duplicar la capacidad de los productos presentes hoy en el mercado”.</li> </ul> <b>Media → 4,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nuestro plan, pues tenemos muy claro que no podemos llegar al mercado de golpe”.</li> <li>- “Hemos desarrollado otra línea de trabajo y de negocio mientras que teníamos listo nuestro producto... vendemos baterías de muchas tecnologías diferentes y de diferentes proveedores”.</li> <li>- “También hemos creado una especie de sección o de... nuestra tercera pata es la formación, cursos también de formación sobre dispositivos de almacenamiento y también bueno pues... la I+D como negocio, porque nosotros pues acudimos permanentemente a proyectos tanto nacionales como europeos, para financiarnos”.</li> </ul> <b>Media → 3,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No se trata de hacer muchas modificaciones, se trata yo creo de hacer un crecimiento adecuado”.</li> <li>- “Paralelamente nosotros hemos creado una filial, cuyo objetivo es... una filial en Extremadura, cuyo objetivo es utilizar ese conocimiento, esas patentes que ya nosotros hemos creado y hemos lanzado, para la industrialización de estas baterías, es decir, para la producción mientras nuestros clientes validan prototipos, esos productos pre-comerciales, nosotros pues hacemos el montaje y la puesta en marcha de la línea de producción para hacer la industrialización”.</li> </ul> <b>Media → 4,3</b>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Es un sector muy joven, muy inmaduro, de mucho crecimiento”.</li> <li>- “Cuando pongamos en marcha la parte más tecnológica, que serán las aeronaves dirigidas por radiocontrol, pues permitiremos algo inédito en España, que será practicar el FPV”.</li> <li>- “Campos de Airsoft... en España... cientos, pues el nuestro es uno de los cuatro o cinco como mucho, totalmente legales, gestionados a través de una empresa y no como Asociación Deportiva”.</li> </ul> <b>Media → 3,5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Una de nuestras ventajas es nuestro canal de distribución”.</li> <li>- “Adquirimos los productos en origen, al fabricante o a distribuidores asiáticos y si no es posible, acudimos a grandes mayoristas europeos, mucho más serios y profesionales que los españoles, aunque de pena decirlo”.</li> <li>- “El servicio posventa... es otro punto en el que nos diferenciamos, porque sabemos reparar lo que vendemos y no dejamos nunca a nuestros clientes desatendidos”.</li> <li>- “El nuestra estructura de costes, más reducida que la de otras tiendas”.</li> <li>- “Partidas, pero con una filosofía mucho más dinámica”.</li> </ul> <b>Media → 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nuestro negocio principal es el parque de ocio, que es donde mayor recurrencia de clientes tenemos”.</li> <li>- “Mis compañeros tienen su responsabilidad en el parque de ocio, lo demás lógicamente es responsabilidad mía”.</li> </ul> <b>Media → 4</b>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “¿En qué medida estos objetivos estratégicos están sustentados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Las urbanizaciones residenciales para mayores, es innovador, lo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “El producto por una lado como está enfocado, va a necesitar de</li> </ul>

	<p>por productos innovadores? Un 30%, un 40%".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Urbanizaciones residenciales para mayores".</li> </ul> <p><b>Media → 4,25</b></p>	<p>que pasa es que hace falta un pulmón financiero que ahora mismo estamos tratando alcanzar para poder acometerlo".</p> <p><b>Media → 3,25</b></p>	<p>dedicación profesional especializada".</p> <p><b>Media → 3,25</b></p>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Proporcionarle al sector de acumulación energética, materiales alternativos a los que se emplean actualmente".</li> <li>- "Mejorarlos... aumentando la capacidad de almacenamiento o bien por reducción de peso y volumen".</li> <li>- "Utilización de la nanotecnología para ello".</li> <li>- "Proveer nanomateriales... bajo un estándar de calidad muy exigente".</li> </ul> <p><b>Media → 3,4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Actualmente estamos trabajando en tres ámbitos... el ámbito tecnológico..., el ámbito de desarrollo de negocio... el ámbito financiero".</li> <li>- "Empresas del nuestro perfil, necesitan encontrar financiación".</li> <li>- "Necesitamos nutrirnos, tanto económicamente como tecnológicamente, del entorno".</li> </ul> <p><b>Media → 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Si algo yo he aprendido en este tiempo, es que no hay que dar nada por sentado, que hay que estar preparados para los cambios"</li> </ul> <p><b>Media → 3,6</b></p>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "El servicio que ofertamos nosotros es bastante innovador".</li> <li>- "Nuestros clientes son los restaurantes... un servicio innovador y en exclusiva, que nadie más ofrece".</li> <li>- "Tipo de servicios... que pueda venir de lo digital".</li> <li>- "Un servicio que de momento sé que lo hago en exclusiva".</li> <li>- "Aumentar contenidos propios".</li> <li>- "Nuestro Core Business... la actualización diaria publicada en Internet".</li> <li>- "Todo lo que tenemos abierto es de cero, hoy en día no existe".</li> <li>- "Marketing de contenidos... en desarrollo tecnológico, pensando en el cliente directo, que son los restaurantes".</li> <li>- "Tres soluciones... las reservas... la analítica web... mejoras para el usuario final de la plataforma, que es el usuario de nuestros clientes directos".</li> </ul> <p><b>Media → 4,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Tener la cuota de clientes suficiente para mantenernos a flote".</li> <li>- "Trabajo de software".</li> <li>- "Un tercio de las herramientas que utilizo yo, son bastante nuevas".</li> <li>- "Estamos muy pendientes de las innovaciones digitales y las adoptamos prácticamente la misma semana que salen".</li> <li>- "Programas de fidelización".</li> <li>- "En el tráfico web... entender las reglas del juego".</li> <li>- "Diferenciarnos con una personalidad propia, creativa, imaginativa..."</li> </ul> <p><b>Media → 3,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Startup de tecnología... cambiar el modelo ligera o drásticamente cada poco tiempo".</li> <li>- "Reacción frente a una novedad que puede ser un cambio tecnológico o un cambio en el mercado, que se dan continuamente".</li> <li>- "Hemos definido un poco el rumbo y las ideas... nos dejamos guiar por esas intuiciones, que como te he confesado anteriormente estamos cambiando continuamente".</li> <li>- "Especialmente al principio del proyecto, hacíamos más esfuerzos por ser más abiertos".</li> <li>- "Todos podemos saber un poco de todo".</li> <li>- "El interés del resto del equipo es máximo y todo el mundo está muy abierto en aprender más de lo que sabe y de cuáles son sus funciones".</li> <li>- "Están cambiando todo el rato y hay que aprender más... lo cual, desde mi punto de vista, está muy bien".</li> </ul> <p><b>Media → 5</b></p>

Fuente: Elaboración propia

**4.2.2 Proposición 2: Las PYMEs innovadoras utilizan perspectivas imaginativas y flexibles en el proceso de formación de la estrategia.**

La sostenibilidad de la ventaja competitiva en los entornos altamente dinámicos y cambiantes requiere una innovación continua, que implica una integración flexible del conocimiento, ya sea ampliando las capacidades existentes para abarcar nuevos conocimientos o reconfigurando conocimientos existentes, dentro de nuevos patrones de integración. Dado que la integración eficiente del conocimiento tácito, requiere experiencia a través de la repetición, lograr una integración flexible representa un gran desafío en la gestión empresarial.

Un patrón detectado en los casos objeto de análisis, desvela que el modelo de estrategia utilizado es el mismo, producto del dinamismo de los entornos en los que las empresas analizadas desarrollan su actividad. La estrategia tradicional basada en un proceso analítico, tiene muchas limitaciones, tal y como afirman Mintzberg y Waters (1985). La actividad de las empresas analizadas se desarrolla en entornos altamente turbulentos y cambiantes, que requieren planteamientos más flexibles, que permitan nuevos procesos que puedan dar respuesta a los cambios que acontecen, a lo largo de los periodos de aplicación de la estrategia. Así, el patrón común que se puede observar, tiene como característica principal que la estrategia tradicional o deliberada no sustenta la gestión, sino que únicamente determina los objetivos a largo plazo, debido a que la volatilidad del entorno, no permite mantener planes de actuación continuados para las organizaciones.

En este punto, podemos ver que el componente de emergencia, tiene un papel relevante en las estrategias que se desarrollan en este tipo de entornos, tal y como afirman Hamel y Prahalad (1994), por la necesidad de dar respuestas rápidas e innovadoras, que se nutren fundamentalmente de conocimiento tácito. En este sentido, el contacto con los clientes, es un factor determinante, así como las percepciones e intuiciones a cerca del rumbo que va a seguir el sector en un determinado momento.

Desde la perspectiva integradora, hemos visto en los casos analizados, la necesidad de una visión compartida, manifestada en todos los casos, en la que por un lado hay un conocimiento claro de cuáles son los objetivos empresariales, establecidos dentro de un proceso racional y planificado, que se integra con las estrategias emergentes, que surgen como respuesta a la variabilidad e inestabilidad del entorno. Esta visión compartida, permiten que estén alineados los intereses y objetivos de las empresas, con todas las iniciativas que emergen, producto de la complejidad y variabilidad del entorno.

Los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas analizadas, hacen que las estrategias sean poco predictivas, lo que hace necesarias nuevas perspectivas más imaginativas y flexibles, sólo posibles con una mayor interacción, tanto dentro como fuera de la organización, tal y como proponen Roos y Victor (2000).

De lo anteriormente comentado, se deduce que el Conocimiento se ha convertido en un recurso clave y el aprendizaje, en una capacidad esencial para crear y sostener la ventaja competitiva. Es una percepción compartida unánimemente en todos los casos analizados. Las decisiones estratégicas están basadas en Conocimiento Tácito, propio de la acción creativa. Tal y como afirma Weick (1979), es un proceso dinámico que desarrolla soluciones imaginativas a los problemas estratégicos.

Para reforzar este patrón detectado en las empresas analizadas, recurrimos a lo indicado por Mitznberg (1987), para justificar que cuanto mayor es el nivel de complejidad del entorno, más necesarias se tornan las estrategias emergentes. Así, de ese aparente caos en el que operan estas empresas, se genera nuevo conocimiento que las permitirá elevarse a un nivel superior, tal y como afirma Nonaka (1988).

Prahaland y Hamel (1994) y Prahaland (1998), plantean que los enfoques recientes sobre estrategia empresarial, ponen de manifiesto la complejidad y variedad de

alternativas que se integran en el proceso estratégico. Roos y Victor (2000), afirman que sólo la experiencia y el análisis, preparan a las mentes estratégicas para su trabajo.

La creación de nuevas perspectivas más imaginativas y flexibles, tiene que ver con la capacidad de percibir una realidad todavía no materializada. En los casos analizados, constatamos que la Imaginación permite un estado de no equilibrio (Nonaka, 1998), que les posibilita acceder a un nivel superior. Así, se incluyen nuevas perspectivas (Hamel, 1998), que generan visiones amplias y retadoras (Nonaka, 1998).

La Imaginación es una de las claves, al permitir crear nuevas realidades, que permiten evitar un aspecto fundamental, que es evitar ir por detrás de los demás, algo que casi con toda seguridad, garantiza el fracaso.

La percepción de posibilidades emergentes (Scharmer, 2000), teniendo como punto de partida la experiencia y el análisis (Roos y Victor, 2000), tienen como resultado la emergencia de una nueva idea estratégica.

Por otro lado, en los casos estudiados, fomentar las interacciones, tiene que ver con convertir conocimiento tácito cognitivo individual en torno a dicha realidad emergente (Scharmer, 2000), hasta transformarlo en conocimiento explícito social. Desde esta perspectiva, en las empresas estudiadas, hay una preocupación vital por interactuar y mantener contacto continuo, tanto dentro como fuera de la organización.

Ante los nuevos retos emergentes, surge la necesidad de reinventar la práctica de la estrategia basándonos en los siguientes supuestos (Roos y Víctor, 2000):

**Tabla 5:** Evidencia relativa a la utilización de perspectivas imaginativas y flexibles en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 2 en los casos estudiados

CASO	Creación de nuevas perspectivas más imaginativas y flexibles	Conciencia de la propia identidad (presente y dinámica)	Fomento de interacciones dentro y fuera de la organización
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Posicionarse en el mercado del almacenamiento energético, como una muy buena opción y una alternativa a las tecnologías que hay presentes hoy en el mercado del almacenamiento energético, en nuestro caso con una tecnología desarrollada desde el principio por nosotros”.</li> <li>- “Hemos detectado las necesidades que hay en el campo del almacenamiento energético”.</li> <li>- “Hacemos proyectos “ad hoc” en función a las necesidades de nuestros clientes”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nosotros conocemos bastante el mercado por nuestra experiencia previa”.</li> <li>- “Todos tenemos claro lo que estamos haciendo, sabemos que dependemos de la creación de Conocimiento y de valor y que la supervivencia nuestra, depende de eso, porque si no nos iríamos a trabajar a una gran empresa”.</li> <li>- “Creo que vamos a aportar sobretodo en un país como España, en el que hay tan poquito hecho en este ámbito”.</li> <li>- “Yo en ese sentido no creo que lo estemos haciendo mal, nos intentamos adaptar en cada momento”.</li> </ul> <p><b>Media → 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Hemos creado un espacio en el que vamos compartiendo todo y eso lo hemos creado hace relativamente poco, porque no lo teníamos”.</li> <li>- “Nosotros hacemos al menos dos reuniones al año...bueno, pues hablamos sobre cómo vamos a hacer las cosas, sobre todo de cara al siguiente año y un poco pues ahí se hacen pues, lluvia de ideas de diferentes aspectos de cómo deberíamos afrontarlos, cómo lo vamos a hacer, ideas sobre cómo mejorar, etcétera”.</li> <li>- “Y luego, hacemos una cosa parecida, pero más breve, digamos que pues un día o medio día... y hacemos algo parecido”.</li> <li>- “En I+D, somos muy de eso, pues de salir luego a tomar una cerveza o quedar para cenar o pues eso, quedar a tomarnos una copa después del trabajo y seguir, al final, pues seguir y tú qué has hecho y no sé qué...”.</li> <li>- “Hemos establecido relación cuasi contractual para la validación de nuestro producto y tenemos, bueno, digamos, el compromiso de estos clientes de que pues una vez que hayan validado nuestra tecnología con ellos, pues ellos van a ser los primeros en comprarnos esa tecnología”.</li> </ul> <p><b>Media → 2,7</b></p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “En lo que nos vamos a diferenciar de los demás es en hacer cosas diferentes, ya sean partidas, ya sea en el servicio posventa”.</li> <li>- “Sabemos dónde está el negocio y sabemos cómo satisfacer al cliente”.</li> <li>- “Estar siempre pendientes de lo que más le interesa a la gente para poder ofrecérselo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “El objetivo número uno es mantenernos en el mercado”.</li> <li>- “La profesionalización del sector es mínima...cultura del pelotazo...en eso les ganamos por goleada”.</li> <li>- “Tenemos un parque de ocio totalmente legal...en España...cientos, pues el nuestro es uno de los cuatro o cinco como mucho”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Para nosotros saber qué quieren nuestros clientes, conocer sus necesidades o sus problemas es lo que ha hecho de nosotros lo que somos”.</li> <li>- “Los empleados... son conscientes que son receptores de información de los clientes y entre nosotros nos contamos”.</li> <li>- “Siempre estamos hablando y aportando ideas, recogemos</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Siempre sacamos conclusiones de qué hemos hecho bien, qué ha gustado más a la gente y qué cosas son prescindibles o simplemente aburren o no aportan nada a los jugadores”.</li> <li>- “Sino tenemos Imaginación estamos perdidos”.</li> </ul> <p><b>Media → 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Cuando se empiece a aplicar la ley de una forma más... intensa... o como viene redactada, pues en nuestro caso, tendremos la continuidad asegurada, porque como te digo, estamos al 100% legales”.</li> </ul> <p><b>Media → 2,5</b></p>	<p>sugerencias de los clientes”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Normalmente después de cada partida, nos quedamos charlando en el bar con clientes y de ahí, surgen muchas ideas”.</li> <li>- “Entre partida y partida, que nos quedamos nosotros solos, pues lógicamente siempre le estás dando vueltas a lo que podemos hacer o no... y surgen muchas ideas para el futuro”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,5</b></p>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Del Conocimiento puedo decirte que un 80% y el resto es Imaginación, evidentemente hace falta”.</li> <li>- “Encontrar los nichos de mercado, donde podemos colocar los productos que nosotros...”.</li> <li>- “Hay producto por innovar pero no es el momento de abordarlo, la empresa lo tiene hay previsto, pero no es el momento todavía de abordarlo, porque se necesita consolidar más la empresa”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Hace falta un pulmón financiero que ahora mismo estamos tratando alcanzar para poder acometerlo, ¿Lo que hacemos ahora es un medio para conseguir un fin futuro?, exacto”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La conversación, preguntar y hablar”.</li> <li>- “Qué necesidades dentro de nuestro campo de acción no están cubiertas”.</li> <li>- “Hice un correo, para que cada uno volcara ahí y no tuviera el pudor que a veces hay como esa reticencia de decir, pues he dicho una tontería ¿no?, bueno pues vamos a poner un correo donde uno pueda tener un nombre anónimo, pueda decir paridas y pueda... y podamos de ahí de sacar algo nuevo o algo interesante y provechoso”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,25</b></p>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Actualmente no existen estándares de calidad a nivel global para los nanomateriales y nosotros queremos ser una Empresa que pueda proveer nanomateriales... bajo un estándar de calidad muy exigente”.</li> <li>- “Desarrollar productos que... lo que es innovador es la capacidad de industrializarlos... en cantidad y en calidad”.</li> <li>- “Conocimiento en cuanto a la producción... de un tipo de nanomateriales que actualmente no se comercializan a nivel industrial”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,6</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Inversión financiera... como medio de subsistencia en los inicios de la Empresa, ya que difícilmente por ventas, una empresa de nuestro perfil puede sobrevivir”.</li> <li>- “Estamos abiertos a... cualquier tipo de servicios al cliente”.</li> <li>- “Las necesidades de acumulación y consumo energético, se van a multiplicar por seis, de aquí a los próximos 20 años”.</li> <li>- “Hay grandes empresas que buscan de forma muy activa, la manera de hacer mejorar sus dispositivos de almacenamiento de energía y dar soluciones a problemas reales que tienen”.</li> </ul> <p><b>Media → 2,8</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Actualmente sólo tenemos un cliente, pero somos muy activos a la hora de buscar otros clientes”.</li> <li>- “Nos apoyamos mucho en proveedores y técnicos comerciales”.</li> <li>- “Necesitamos nutrirnos, tanto económicamente como tecnológicamente, del entorno”.</li> <li>- “Yo procuro animar a la gente a... que se sienta apoyada para desarrollarse o hacer las cosas”.</li> <li>- “Hacemos algunas reuniones de grupo breves”.</li> <li>- “Estamos todos juntos en el mismo laboratorio... el diálogo, la comunicación verbal”.</li> </ul> <p><b>Media → 3</b></p>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Estamos muy pendientes de las innovaciones digitales”.</li> <li>- “Hay que ser rápidos... el servicio es innovador... es relativamente fácil de clonar”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Diferenciarnos con una personalidad propia, creativa, imaginativa...”.</li> <li>- “Nuestra intención es ser una empresa moderna e innovadora...”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “En conversaciones, hemos definido un poco el rumbo y las ideas”.</li> <li>- “Todo está intercomunicado, además estamos en un mundo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- “El modelo de negocio... cada dos meses estamos modificándolo”.</li> <li>- “El servicio que ofertamos nosotros es bastante innovador”.</li> <li>- “Reacción frente a una novedad que puede ser un cambio tecnológico o un cambio en el mercado, que se dan continuamente”.</li> <li>- “Queremos aportar la Imaginación que pensamos que tenemos”.</li> <li>- “Proveer de contenidos imaginativos o campañas de promoción innovadoras, para enganchar al público”.</li> <li>- “Echarle un esfuerzo imaginativo, porque si no con copiar al otro no nos vale”.</li> <li>- “Nos dejamos guiar por esas intuiciones... estamos cambiando continuamente”.</li> <li>- “Todo lo que tenemos abierto es de cero, hoy en día no existe”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,5</b></p>	<p>diferenciar el resto de servicios para restaurantes, precisamente con innovación y creatividad”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Queremos ocupar nosotros ese espacio en las redes sociales o en las páginas de Internet de una manera imaginativa”.</li> </ul> <p><b>Media → 3</b></p>	<p>digital que nos permite estar deslocalizados”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “No pasa un día... sin que uno se entere de lo que ha conseguido otro”.</li> <li>- “Podemos conseguir estar bien comunicados a través de herramientas digitales”.</li> <li>- “Hay una cultura espontánea de, oye ese de ahí está haciendo algo parecido, voy a hablar con él o comemos juntos o nos tomamos juntos una cerveza o un cavé. Eso es muy provechoso”.</li> <li>- “Una vez que nos sentamos a sopesar lo que hemos sacado en claro, es mucho mejor en equipo”.</li> <li>- “Ponerse en contacto con partners estratégicos”.</li> <li>- “Es muy fácil encontrarte un microambiente en el que ya encajas, aunque seas innovador y tu idea sea única”.</li> <li>- “Programas de contactos clave o estratégicos”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,5</b></p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia

**4.2.3 Proposición 3: El proceso de formación de la estrategia en las PYMEs innovadoras requiere ser abordado desde una perspectiva integradora.**

En los entornos altamente dinámicos y cambiantes, la Imaginación es un elemento clave para las empresas, a la hora de proponer soluciones creativas a los problemas y por la capacidad que tiene ésta, de dar como resultado nuevas ideas que generen oportunidades de negocio o permitan la diferenciación en los proyectos en los que trabaja en ese momento la empresa. Como en estos entornos vemos que las técnicas racionales y lógicas no consiguen despejar la incertidumbre, las empresas analizadas utilizan técnicas creativas basadas en la acción, más útiles en el proceso de formación de la estrategia, ya que generan conocimiento rápidamente, pese a que pueden causar pequeñas pérdidas. Así, la Imaginación, la generación de nuevas ideas y las nuevas perspectivas de visualizar y percibir el entorno, son la base de la forma de actuar.

Las empresas analizadas hacen un uso de la Imaginación muy intenso en los dos ámbitos anteriormente mencionados, permitiéndoles por un lado, operar de forma innovadora, ofreciendo productos y servicios que no estaban disponibles en el mercado y además les permite solventar con éxito, los retos que habitualmente se les presentan y que de forma imaginativa, son capaces de superar con éxito, generando con ello un Conocimiento muy valioso para la empresa, que incrementará su activo intangible, fuente de ventaja competitiva sostenible, por su difícil adquisición o imitación. Porter (1991), afirma que las empresas más imaginativas, tienen más éxito.

El uso intensivo de la Imaginación en las empresas estudiadas, viene motivado no sólo por la cultura y motivación de los integrantes de la empresa, sino por la propia necesidad impuesta al operar en entornos muy dinámicos y cambiantes. Estos entornos favorecen la Imaginación, tal y como afirma Weick (1985), al proporcionar una gran cantidad de datos aleatorios, sobre los cuales se pueden establecer procesos imaginativos, para desarrollar soluciones creativas a los problemas.

Todos los casos estudiados mantienen redes formales e informales, capaces de desarrollar competencias básicas, aunque en todos los casos existe la percepción de que habría que profundizar más en el desarrollo de estas redes, algunas de las cuales surgen de manera espontánea, al margen de la cultura de trabajo establecida por la Alta Dirección.

Los grupos colaborativos, aportan a las organizaciones analizadas conocimientos relacionados con el entorno. Tal y como afirma Wenger (1998), estos conocimientos generados, están enmarcados en un sistema más amplio que el conocimiento basado en datos. Tomando como base a Szulanski y Amin, (2001), en nuestra investigación, cobrará relevancia el estudio de la perspectiva integradora en el proceso de formación de la estrategia, es decir, la concurrencia o la suma de la estrategia planificada o racional con la estrategia más emergente o intuitiva. Aquí tomaremos como base del análisis, la denominada por los autores como “Imaginación Disciplinada”, en referencia a la combinación del pensamiento creativo, con la disciplina que sostiene el proceso y garantiza que las alternativas concebidas serán evaluadas, implementadas y realizadas de forma analítica y sistemática. Los autores afirman que hay una relación positiva, entre la calidad del proceso de formación de la estrategia y la calidad de los resultados finales obtenidos por esta estrategia. Concluyen que un entorno dinámico, requiere de la organización la capacidad de intervenir eficazmente en la formación de estrategias, para desarrollar un tipo distinto de disciplina que permita una mayor implicación de imaginación.

Los casos estudiados, han sido analizados desde la perspectiva integradora en el proceso de formación de la estrategia. Este proceso integrador, aglutina tanto la estrategia planificada o racional, promovida desde la disciplina, como la estrategia más emergente o intuitiva, promovida desde la Imaginación (Mintzberg & Waters, 1985; Hamel & Prahalad, 1994; Szulanski & Amin, 2001; Farjoun, 2002; Andersen, 2000 y 2004; Elbanna, 2006).

Nuestro proyecto de investigación nos confirma la perspectiva integradora del proceso estratégico, ya que existe por un lado una planificación estratégica racional, intencionada, analítica y deliberada, pero se complementa a la perfección con el proceso estratégico más emergente, necesario principalmente en los entornos más dinámicos y complejos. Así, en los casos analizados, los procesos de planificación estratégica y las acciones autónomas son elementos complementarios del proceso de formación de la estrategia, facilitando aprendizaje y adaptación en toda la organización (Andersen, 2000). Por lo tanto, una planificación centralizada no es suficiente. El comportamiento o las acciones autónomas, promovidas a lo largo de toda la organización, parecen mejorar la posición competitiva de estas empresas, que operan en entornos dinámicos y complejos.

En esta misma línea de pensamiento, el trabajo de Szulanski & Amin (2001), aporta la necesidad de combinar disciplina e imaginación. Así, las tendencias en alternar disciplina e imaginación en la formación de la estrategia, parecen ocurrir en el transcurso del tiempo, en determinado momento un enfoque ocupa el primer plano y el otro sirve de tela de fondo y viceversa. Szulanski & Amin (2001) también subrayan que la combinación de los dos modos tiene especial valor y que ninguno puede suplantar al otro: “ambos, disciplina e imaginación, son componentes esenciales para un esfuerzo de formación de estrategias de alta calidad”. Los autores se apoyan en Weick (1989) para definir la imaginación como una diversidad deliberada en la definición de los problemas, en la generación de soluciones alternativas y en la variedad de reglas para evaluar y seleccionar aquellas alternativas. La imaginación pasa a ser disciplinada cuando aquellas reglas seleccionadas son aplicadas consistentemente. De todas formas, la imaginación disciplinada no garantiza que una estrategia particular necesariamente funcionará. Sin embargo, sugiere que existe una relación positiva entre la calidad de un proceso de formación de la estrategia y la calidad de los resultados finales alcanzados por esta estrategia (Szulanski & Amin, 2001)

**Tabla 6: Evidencia relativa a la perspectiva integradora en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 3 en los casos estudiados**

CASO	DISCIPLINA	IMAGINACIÓN
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “¿Tenéis absolutamente claros cuales son los pasos a seguir? Sí, sí que lo tenemos claro”.</li> <li>- “Hemos conseguido tener los recursos suficientes como para poder separar el entorno de I+D del resto de la empresa, porque pues por su característica necesariamente teníamos que estar separados”.</li> </ul> <b>Media → 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nuestro desarrollo es nuestro “leitmotiv”, nuestra supervivencia en el futuro va a depender cien por cien de que nuestros productos tengan éxito y son productos innovadores totalmente”.</li> <li>- “La base de la I+D también es la Imaginación, evidentemente todo con una base científica, porque nosotros al final somos científicos, pero siempre para hacer un producto tan nuevo como el nuestro, se requiere como esa “idea feliz” que se llama”.</li> <li>- “Al final las cosas salen a base de pequeñas ideas felices y bueno, probando a ver que se nos ocurre y a ver cómo podemos hacer esto que nadie lo ha hecho. Al final, el papel ahí para nosotros es fundamental”.</li> </ul> <b>Media → 4</b>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sabemos dónde está el negocio y sabemos cómo satisfacer al cliente”.</li> <li>- “La profesionalización del sector es mínima... En eso les ganamos por goleada...nos hace ser mucho más competitivos en precio y el servicio posventa”.</li> </ul> <b>Media → 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Siempre estamos ideando cosas o retos nuevos para los jugadores que los demás campos no hacen”.</li> <li>- “Sino innovamos en la forma de hacer las cosas estamos poniendo en riesgo nuestro futuro”.</li> <li>- “Mi preocupación siempre es que entre todos, podamos sorprender a los clientes con las aportaciones de unos y de otros”.</li> <li>- “Sino tenemos Imaginación, estamos perdidos. Siempre estamos hablando y aportando ideas”.</li> </ul> <b>Media → 4,5</b>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Hace falta un pulmón financiero que ahora mismo estamos tratando alcanzar para poder acometerlo, ¿Lo que hacemos ahora es un medio para conseguir un fin futuro?, exacto”.</li> <li>- “Sabes dónde te mueves, cómo te mueves”.</li> </ul> <b>Media → 3,25</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Del Conocimiento puedo decirte que un 80% y el resto es Imaginación, evidentemente hace falta”.</li> <li>- “Ver como lo están resolviendo los demás y ver cómo mejorar eso y añadirle Imaginación”.</li> <li>- “No es hacer lo clásico de siempre”.</li> </ul> <b>Media → 3,25</b>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Creo que es esencial la especialización de tareas”.</li> <li>- “Desde el Departamento de Desarrollo Tecnológico... contribuir... con resultados concretos”.</li> <li>- “Procuro que las decisiones las tome, la persona con el criterio adecuado para tomarlas”.</li> <li>- “Evitar decisiones asamblearias”.</li> </ul> <b>Media → 3,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “El Conocimiento y la Innovación... es nuestro gran activo”.</li> <li>- “Te diría que es prácticamente todo... el Conocimiento que reside en las personas, es fundamental”.</li> <li>- “Yo diría que en nuestro caso, hay una parte imaginativa en cuanto a la propuesta de soluciones”.</li> <li>- “Los obstáculos requieren normalmente, un replanteamiento que se fundamenta mucho en Imaginación y en Creatividad”.</li> <li>- “Una de mis principales misiones, es fomentar la creatividad en mi equipo”.</li> </ul> <b>Media → 2,8</b>

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nuestros objetivos a corto plazo son tener la cuota de clientes suficientes para mantenernos a flote... una segunda etapa que consiste más en trabajo de software”.</li> <li>- “Reacción frente a una novedad que se puede ser un cambio tecnológico o un cambio en el mercado, que se dan continuamente”.</li> <li>- “Copiar al otro no nos vale”.</li> <li>- “Ser una empresa moderna e innovadora”.</li> <li>- “Hemos definido el rumbo y las ideas”.</li> <li>- “Estamos interconectados”.</li> <li>- “No pasa un día... sin que uno se entere de lo que ha conseguido el otro”.</li> <li>- “Programas de contactos clave o estratégicos”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “El servicio que ofertamos nosotros es bastante innovador”.</li> <li>- “Reacción frente a una novedad”.</li> <li>- “Queremos aportar Imaginación que pensamos que tenemos”.</li> <li>- “Proveer de contenidos imaginativos o campañas de promoción innovadoras”.</li> <li>- “Diferenciarnos con una personalidad propia, creativa e imaginativa”.</li> <li>- “Nos dejamos guiar por esas intuiciones”.</li> <li>- “Todo está muy abierto en aprender”.</li> <li>- “Hay una cultura espontánea”.</li> <li>- “Todo lo que tenemos abierto es de cero, hoy en día no existe”.</li> <li>- “Es la Imaginación la que hace tener éxito o fracaso, porque es esa misma Imaginación la que produce que nuevos seguidores, primero te descubran y luego se enganchen”.</li> </ul> <p><b>Media → 5</b></p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.4 Proposición 4: El modelo de gestión en las PYMEs innovadoras se sustenta en el Liderazgo Integral.**

Tal y como afirma Weihrich et al. (2008), el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la gestión, debido a que tiene una influencia directa sobre numerosos factores de Gestión. El patrón común de liderazgo identificado en los responsables analizados en los casos estudiados, tiene que ver con el Liderazgo Integral, centrado en una visión concreta, capaz de cambiar percepciones y motivaciones, para avanzar en un modelo de gestión que aglutina a todos los miembros del equipo, en torno a un modelo de visión compartida, con el fin de lograr unos objetivos comunes.

Siguiendo los estudios de Wilber (1997) y Rentscheld (2006), el patrón de liderazgo en los casos estudiados, se centra en aspectos tanto individuales como grupales, que son los que configuran la forma de interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. Dichas dimensiones hacen referencia a lo que Wilber llamó cuatro cuadrantes.

1.- Dimensión individual-interior → En los casos estudiados, podemos observar que se da importancia al desarrollo individual de las personas que forman parte del equipo. Se presta especial atención por el ámbito emocional, con el objetivo de que se sientan cómodas dentro del grupo de trabajo.

2.- Dimensión individual-externa → Se aprecia igualmente, un especial interés por el desarrollo de las capacidades técnicas de las personas, así como mantener una alta motivación, que favorezca un mejor desempeño y un aumento tanto de la productividad como del rendimiento.

3.- Dimensión colectiva-interior → Los casos estudiados tienen en común, que sus equipos están unidos por fuertes lazos basados en una visión compartida, valores compartidos y objetivos comunes, lo que permite que haya una vinculación más estrecha.

4.- Dimensión colectiva-externa → Los líderes prestan mucha atención a la organización interna y a la correcta utilización de los recursos colectivos. El líder integral tiene muy presente la importancia del diseño del sistema organizativo en el nivel de desempeño del equipo.



De forma consciente o inconsciente, en los casos estudiados, los líderes tienen presente que las organizaciones sólo son flexibles, si esa adaptación al cambio se aborda desde los ámbitos individual y colectivo simultáneamente. Estos líderes analizados, tienen plena conciencia de sí mismos, del equipo de personas con las que colabora, de la organización a la que pertenecen, así como del entorno en el que operan, algo de vital importancia en el liderazgo integral, como afirma Paunchant (2005). Así, estos líderes no sólo utilizan su inteligencia mental, sino que basan buena parte de su liderazgo en la inteligencia emocional.

Esta capacidad de liderazgo y adaptabilidad al entorno, viene de un aspecto cada vez más observado y es que se trabaja en un liderazgo alejado del Ego, apostando por sistemas colaborativos, con la finalidad de generar un beneficio común. Tal y como afirma Scharmer (2005), el verdadero cambio sólo se produce cuando las formas de relacionarse, se apartan del individualismo del “Yo” y del Ego.

Del análisis de los datos objeto del estudio, concluimos que el liderazgo observado es capaz de manejar niveles muy altos de complejidad, aportando una perspectiva muy innovadora en el modo de interactuar con el entorno. Son capaces de generar una respuesta holística para resolver los desafíos, logrando unos resultados superiores, al ejercer una influencia mayor que la que permitiría simplemente su autoridad. Según Pauchant (2005), estos líderes son los denominados “líderes integrales”.

En los casos analizados, se tiene en cuenta que las partes que lo componen, no se encuentran fragmentadas, sino que están interrelacionadas y trabajan en entornos colaborativos como una única unidad. Se consideran todos los ámbitos en lo que las personas interactúan, sean estos ámbitos internos y externos, individuales y colectivos, permitiendo generar una visión compartida, motivación y pasión a los

miembros del grupo, interconectados e interrelacionados a través de los procesos de cambio que se dan en la organización.

Paunchar (2005) pone en relevancia, la importancia de la capacidad que ha de tener el líder de ser consciente, tanto de sí mismo, como de los miembros de la organización y del entorno en el que desarrolla su actividad, con el fin de poder cumplir los objetivos propuestos. En este sentido, el liderazgo integral ha de estar sustentado en la inteligencia, representada en todas sus formas, la inteligencia mental, la inteligencia emocional y la inteligencia espiritual. En los casos estudiados, podemos ver que la inteligencia mental permite acceder a la información a través de los diferentes estados de la consciencia. La inteligencia emocional permite al líder ser consciente de los sentimientos y emociones propios, así como de los demás miembros de la organización, lo que facilita el manejo de las situaciones, al tener en cuenta el contexto en el que se desarrollan. La inteligencia espiritual, ayuda a reconocer diferentes fenómenos que acontecen en el interior de los individuos. Así, este tipo de inteligencias, ayudan a que el proceso de formación de la estrategia sea más preciso, contemplando de forma global, todos los parámetros que actúan en la actividad de la empresa. Si los miembros del equipo no fueran guiados por su líder, no se podrían conseguir las metas fijadas. Al mismo tiempo, si el líder no tuviera en cuenta a los miembros del grupo, no se dispondría de la misma capacidad de imaginar, innovar y crear. Las interacciones surgidas del triángulo formado por el líder, el equipo y la organización, son las que permiten tanto al grupo como a la empresa, desarrollar adecuadamente su actividad en el entorno.

El liderazgo integral facilita la creación e implementación de una serie de herramientas, que son imprescindibles para operar en entornos altamente dinámicos y cambiantes, al permitir la gestión como si fuera un todo coordinado y sostenible, de los factores que intervienen en el funcionamiento de la organización.

El liderazgo integral es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber (1997), el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal

que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. Conocemos a través de la literatura existente, que el liderazgo organizacional en general, es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas con el fin de alcanzar dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y del grupo en sí. El mundo actual se encuentra en un proceso de permanente cambio y creación de nuevos contextos, por lo tanto, los líderes de la nueva era deben tener presente la importancia de ser conscientes de todos los posibles factores que intervienen en sus decisiones.

En los casos estudiados en este proyecto de investigación, nos basamos en la propuesta integral desarrollada por Wilber (1998) y su aplicación específica al campo del liderazgo, conocida como liderazgo integral. Así, para comprender la realidad del entorno, es necesario situarse en cuatro cuadrantes, los cuales tienen como fundamento los aspectos interiores y exteriores en sus formas individuales como en sus formas colectivas. Hemos visto que es posible identificar los cuadrantes que comenta el autor, en las empresas analizadas y el interés de los líderes por los siguientes aspectos:

1. Cuadrante 1 - Individual/Interior → Parece haber un interés personal de los líderes, por el bienestar y motivación de las personas de la empresa.
2. Cuadrante 2 - Individual/Exterior → De igual manera, se percibe interés por el ámbito técnico y su desarrollo, como base del conocimiento explícito de los trabajadores.
3. Cuadrante 3 - Grupal/Interior → Los entornos de trabajo que nos hemos encontrado en los casos analizados, parecen tener mucho que ver con relaciones personales estrechas, más allá de lo que en principio pudiera esperarse en un entorno laboral.

4. Cuadrante 4 – Grupal/Exterior → Las empresas analizadas, presentan estructuras organizativas estructuradas, mostrando interés por no marcar directrices contradictorias, buscando una coherencia organizativa que permita que los empleados desarrollen su actividad en un entorno claro en normas, funciones, estrategias y objetivos.

De esta manera, apoyándonos en la literatura existente al respecto, parece que en los casos analizados se desarrollan los cuatro ámbitos comentados, lo que nos puede permitir identificar un modelo de liderazgo integral.

Según Wilber (1997), para comprender esta realidad, es necesario situarse en cuatro cuadrantes, los cuales tienen como fundamento los aspectos interiores y exteriores en sus formas individuales como en sus formas colectivas.

**Tabla 7:** Evidencia relativa al modelo de liderazgo integral en la Proposición 4 en los casos estudiados

CASO	Individual-Interior (Yo)	Individual-Externa (Él)	Colectiva-Interior (Nosotros)	Colectiva-Externa (Ellos)
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nuestro CEO... a nosotros nos deja plena libertad para que inventemos y hagamos y desahagamos”.</li> <li>- “El ambiente que se ha creado, sobretodo digamos, en la zona más creativa, el área más creativa de nuestra empresa, pues yo creo, considero que es bueno”.</li> <li>- “El papel de la Alta Dirección en ese sentido, yo lo valoro como positivo”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,33</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sí, yo te digo que para trabajar en una PYME hay que estar muy comprometido”.</li> <li>- “Siempre hay gente que no le gusta compartir nada delo que está haciendo, de hecho, no se sabe nunca lo que están haciendo, pero por suerte, pues son casos muy aislados, pues un caso y ya. Con el resto, más o menos no hay ningún problema”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,33</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nosotros hacemos al menos dos reuniones al año...bueno, pues hablamos sobre cómo vamos a hacer las cosas, sobre todo de cara al siguiente año y un poco pues ahí se hacen pues, lluvia de ideas de diferentes aspectos de cómo deberíamos afrontarlos, cómo lo vamos a hacer, ideas sobre cómo mejorar, etcétera”.</li> <li>- “Y luego, hacemos una cosa parecida, pero más breve, digamos que pues un día o medio día... y hacemos algo parecido”.</li> <li>- “En I+D, somos muy de eso, pues de salir luego a tomar una cerveza o quedar para cenar o pues eso, quedar a tomarnos una copa después del trabajo y seguir, al final, pues seguir y tú qué has hecho y no sé qué...”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,7</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Hemos creado un espacio en el que vamos compartiendo todo y eso lo hemos creado hace relativamente poco, porque no lo teníamos”.</li> <li>- “Luego de manera un poco más informal, pues tenemos el típico grupo de WhatsApp, que parece que no pero, pero ahí, gracias a eso me entero de muchas cosas que hacen los comerciales, que sino no me enteraría y bueno pues lo típico, pues por correo, no sé, pues las típicas, pero vamos, de esas tampoco tenemos demasiadas”.</li> <li>- “Somos muy de eso, pues de salir luego a tomar una cerveza o quedar para cenar o pues eso, quedar a tomarnos una copa después del trabajo y seguir, al final, pues seguir y tú qué has hecho y no sé qué...”.</li> <li>- “Nosotros somos mucho de irnos por ahí”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,33</b></p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Si trabajas en algo que te apasiona...deja de ser un trabajo”.</li> <li>- “Mis compañeros lo viven, como se suele decir y lo que ven que se puede mejorar, lo dicen”.</li> <li>- “Creo que más que compañeros de trabajo, ya somos amigos y eso ayuda mucho”.</li> </ul> <p><b>Media → 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Hay confianza total para aportar o criticar constructivamente y nadie se molesta por lo que diga el otro”.</li> <li>- “En nuestro caso es diferente, esto es más profesional, si quieres tener una percepción económica, pues tienes que comprometerte con el proyecto”.</li> </ul> <p><b>Media → 3,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Todos nos sentimos parte del mismo proyecto y todos aportamos lo que podemos”.</li> <li>- “Cuanto mejor vaya el negocio, mejor nos irá a todos en conjunto, no a unos mejor que a otros”.</li> <li>- “Estoy muy orgullosa de eso, creo que es mérito de los que formamos el equipo”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Creo que ayuda que la retribución es la misma para todos, es objetiva y en función de los resultados y bueno... pues eso creo que hace que la gente se sienta parte del proyecto y que su futuro está asociado al del equipo”.</li> <li>- “Si alguien no está a la altura, al ser pocos, los demás nos resentiríamos mucho a todos los niveles, no sólo de obtener más rentabilidad y supongo, que si se diera el caso, el equipo lo excluiría, no sería necesario si quiera</li> </ul>

				sacar...hacer de jefa..." <b>Media → 3,5</b>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Todo el mundo está intentando lo mejor de sí".</li> <li>- "Todos los que trabajamos nos sentimos... parte de él".</li> <li>- "He fomentado también en sacar esa creatividad, que cuando la ha sacado es fantástica".</li> </ul> <b>Media → 3,75</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Conocimiento muy amplio porque está muy abierto, tremendamente abierto, todo el mundo tiene acceso a todo lo que se hace".</li> <li>- "Yo prefiero equivocarme, aunque haya abordado un proyecto que pensaba que..."</li> </ul> <b>Media → 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Sí, todos saben que el objetivo era el mismo es ir consolidando la Empresa, tanto en infraestructura como en proveer de trabajo, consolidar clientes, ventas..."</li> <li>- "Y que todos estemos al tanto, yo creo en ese sentido es abierto y yo fomento que sea abierto".</li> <li>- "Nos volcamos todos en cómo mejorar".</li> <li>- "Esta comprometido con la Empresa y con lo que la Empresa salga a delante".</li> </ul> <b>Media → 3,75</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Yo prefiero equivocarme, aunque haya abordado un proyecto que pensaba que..."</li> <li>- "Has medido los riesgos, has calculado los costes y has sabido que podía salir o no salir, lo has puesto en marcha y has visto qué pasa".</li> <li>- "Abrirse al error, a la prueba... con cautela y a que nos equivocamos y a que es bueno equivocarse, que del error se aprende".</li> <li>- "Sé cada cual qué lugar ocupa, qué está haciendo".</li> </ul> <b>Media → 3</b>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Intento fomentar que la comunicación y el intercambio, se produzca lo máximo posible".</li> <li>- "Yo procuro animar a la gente... a que se sienta apoyada para desarrollarse".</li> </ul> <b>Media → 3,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Darles herramientas y darles recursos... para poder desarrollar sus ideas y no ponerles trabas, sino todo lo contrario".</li> </ul> <b>Media → 2,8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Hay fluidez, hay mucho intercambio".</li> <li>- "No hay ninguna persona que esté fuera..."</li> <li>- "Yo creo que la gente está muy abierta a compartir percepciones y sensaciones, conocimiento tácito... tengo pocas dudas a ese respecto".</li> <li>- "Estamos todos juntos en el mismo laboratorio... el diálogo, la comunicación verbal".</li> </ul> <b>Media → 4,2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Intento no dar directrices contradictorias".</li> <li>- "Las decisiones las tome la persona con el criterio adecuado para tomarlas".</li> <li>- "Evitar decisiones asamblearias".</li> </ul> <b>Media → 3</b>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "El interés del resto del equipo es máximo".</li> </ul> <b>Media → 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Todo el mundo está abierto en aprender más de lo que sabe y de cuáles son sus funciones".</li> <li>- "Las funciones tienen que ser claras".</li> </ul> <b>Media → 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "En conversaciones hemos definido un poco el rumbo y las ideas y sin haberlo plasmado de una manera estructurada, nos dejamos guiar por esas intuiciones".</li> <li>- "Percibo del resto del equipo interés por involucrarse más".</li> </ul> <b>Media → 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Todo está intercomunicado, además estamos en un mundo digital que nos permite estar deslocalizados".</li> <li>- "En el tema de comunicación estoy muy involucrado".</li> <li>- "Utilizamos redes sociales, en especial el WhatsApp, utilizamos el correo electrónico, utilizamos la propia plataforma, porque</li> </ul>

---

				<i>podemos intervenir cada uno con su clave”.</i> <i>- “Estamos bastante al día en lo que está haciendo cada uno en cada momento”.</i> <b>Media → 3,5</b>
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

**4.2.5 Proposición 5: La Imaginación en las PYMEs innovadoras surge de la Socialización del Conocimiento y del Compromiso con el proyecto común.**

Un elemento común en los casos estudiados, es el que tiene que ver con la socialización del conocimiento y el compromiso con el proyecto común. Esto permite que el conocimiento esté fluyendo constantemente en estas organizaciones y que el aprendizaje no sea una propiedad exclusiva de los individuos, sino más bien un sistema relacional que surge de la interacción entre las personas de la organización y del contexto en el que están. La importancia de las relaciones y el intercambio de información, les permite la resolución conjunta de problemas a los que no serían capaces de dar respuesta individualmente, independientemente del grado de formación o cualificación de los integrantes de estas organizaciones. El conocimiento tácito solo podía hacerse explícito en el contexto de resolución de problemas reales, lo que hacía difícil atribuir el conocimiento a un solo individuo, por lo que el aprendizaje y las prácticas se insertaban en las raíces de la cultura organizativa, siendo un activo común y compartido.

En los casos estudiados, las empresas trabajan intensamente la colaboración en base a equipos de trabajo, para difundir el Conocimiento, si bien con ciertas diferencias entre las empresas. En los ámbitos que tienen que ver con la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, las comunidades de práctica formadas son mucho más homogéneas, mientras que los casos que innovan sobre tecnologías existentes, las comunidades de práctica son más heterogéneas y multidisciplinarias. En ambos casos, son estas comunidades de práctica, las que posibilitan compartir experiencias y conocimientos de forma fluida. Así podemos calificar a todas las empresas analizadas, de ser organizaciones modernas ya que esta dinámica de colaboración, la tienen integrada dentro de su dinámica de gestión, con plena consciencia de que es una necesidad organizativa y no una simple forma de trabajar como cualquier otra.

En este patrón compartido, el proceso de creación de conocimiento supone el desarrollo de comunidades que comparten ideas, información y conocimiento a



partir de mecanismos colaborativos de trabajo (Wenger, 1997; Wenger, McDermot y Snyder, 2007), en las que los procesos comunicativos que facilitan la asociación entre las personas, son fundamentales para el éxito. En los casos estudiados, compartir significa que se desarrolla una práctica en común y se crea conjuntamente una forma particular de aprendizaje, razón por la cual la producción, comunicación y transferencia del conocimiento se encuentra siempre vinculada al contexto social en el que se produce la práctica (Wenger, 1998).

Tomando como punto de partida el trabajo de Wenger, McDermott y Snyder, (2002), una Comunidad de Práctica no es únicamente un grupo de personas compartiendo información, sino que va más allá, a través de compartir elementos mucho más subjetivos y sutiles como son la pasión común, el deseo de profundizar en un conocimiento concreto, interés por experimentar en determinadas áreas y siempre desde la perspectiva de la interacción continua. A través de esta interacción, surge nuevo conocimiento, por lo que la Comunidad de Práctica no se entiende como una mera transmisión y asimilación de conceptos e información, sino como un proceso regenerativo continuo, a través de la participación, las relaciones sociales y el trabajo en equipo. En este sentido, lo más importante son las relaciones entre los individuos que realizan la práctica dentro de cada empresa. Los individuos aprenden con y de los demás, haciendo y participando. Así, la idea es conectar a las personas con una pasión compartida por lo que hacen. Su pasión es la que permite que se intercambien opiniones, información e ideas, lo que da como resultado mejoras en la eficacia y una mayor flexibilidad en su respuesta al entorno.

En el estudio empírico, hemos percibido que la socialización del Conocimiento es un elemento común. Este Conocimiento compartido consideramos que guarda relación con lo que Wenger (1998) identifica como Comunidades de Práctica. Estas Comunidades de Práctica, entendidas como un conjunto de personas que aprenden y aplican conocimientos provenientes de la experiencia, lo comparten y se

comprometen en torno a intereses comunes, para así solucionar problemas concretos, parece que es un patrón común en los casos analizados.

Pensamos que las empresas estudiadas se sirven de las Comunidades de Práctica, para comprender el entorno y reconfigurar su estructura, de forma que se puedan adaptar de una forma imaginativa a los continuos cambios de los entornos en los que operan. Se percibe que los grupos de personas que conforman las Comunidades de Práctica en cada caso, establecieron una serie de intereses comunes, posibilitando la emergencia de conocimiento de gran valor en el ámbito adaptativo de las empresas. Estos grupos entendemos que no se forman de manera casual, sino que surgen de las necesidades reales de actuar para reconfigurar un conocimiento común, que permita emerger nuevas formas imaginativas de satisfacer ese interés compartido y esos objetivos comunes, que al fin y al cabo suponen la emergencia de nuevas estrategias más imaginativas para enfrentarse a retos o problemas nuevos.

La coherencia de estas nuevas estrategias imaginativas, parece estar basada en el compromiso mutuo de los integrantes de la Comunidad de Práctica por el aprendizaje y la adquisición de conocimientos, en un proceso de carácter social. Es decir, se pone de manifiesto la concepción del aprendizaje como un hecho colectivo, frente a formas más tradicionales de pensamiento, que lo limitaba a un proceso individual. Así mismo, hemos percibido que se utiliza una terminología específica en cada una de las empresas estudiadas, que pudiendo partir de la lógica impuesta por el entorno en el que operan, con elementos integrantes particulares, sí parece evidenciarse que a esta terminología surgida de la actividad de cada empresa, se la imprime una personalidad o carácter particular, a través de lo que parece una visión colectiva que aporta terminología propia, definiendo o matizando aún más, los términos específicos necesarios para el desarrollo de la actividad particular de las empresas analizadas, lo que confiere a dicho repertorio un carácter más singular y diferencial en cada una de las organizaciones.

En los casos analizados, hemos podido constatar que existe un compromiso importante en este sentido, siendo ese compromiso, el generador de nuevas formas de adaptación al entorno, con la aportación de información muy importante que dota a las organizaciones de nuevas formas de ver, interpretar e interactuar con dicho entorno. Este hecho ofrece posibilidades únicas para creación de conocimiento y el proceso de formación de la estrategia, desempeñando un papel importante en la espiral de creación de conocimiento organizacional, o proceso SECI de Nonaka (1994; 2000), especialmente en el apoyo a la Socialización, al facilitar el intercambio de información y experiencias, así como a la Externalización, proporcionando formas de actuación compartidas. Utilizando lo expuesto por Wenger (1998), las Comunidades de Práctica tienen tres características específicas:

- El proyecto conjunto: Los miembros de una comunidad de práctica tienen una visión compartida de la empresa y un interés particular que los distingue de otras personas.
- Compromiso mutuo: Las relaciones entre los miembros se guían por el aprendizaje y la interacción. Compartir conocimientos e información, participar en actividades y discusiones conjuntas y ayudarse mutuamente es lo que forma o hace la comunidad.
- Repertorio compartido: Los miembros de una comunidad de práctica son practicantes. Ellos desarrollan un repertorio compartido de recursos, compuestos por experiencias, historias, herramientas, maneras de abordar problemas recurrentes. En resumen, es una práctica compartida que requiere tiempo y una interacción continuada.

**Tabla 8: Evidencia relativa a la socialización del Conocimiento y del compromiso en la Proposición 5 en los casos estudiados**

CASO	Proyecto compartido	Compromiso mutuo	Repertorio compartido
1	<p>- “Estamos creando un producto totalmente nuevo, una tecnología muy novedosa y disruptiva”.</p> <p><b>Media → 4</b></p>	<p>- “Sí, yo te digo que para trabajar en una PYME hay que estar muy comprometido. Es la verdad, porque al final, yo creo que sí, además todos tenemos claro lo que estamos haciendo, sabemos que dependemos de la creación de Conocimiento y de valor y que la supervivencia nuestra, depende de eso, porque sino nos iríamos a trabajar a una gran empresa”.</p> <p><b>Media → 4,67</b></p>	<p>- “Siempre para hacer un producto tan nuevo como el nuestro, se requiere como esa “idea feliz” que se llama”.</p> <p>- “Al final las cosas salen a base de pequeñas “ideas felices” y bueno, probando a ver que se nos ocurre y a ver cómo podemos hacer esto que nadie lo ha hecho”.</p> <p><b>Media → 5</b></p>
2	<p>- “No dejamos nunca a nuestros clientes desatendidos”.</p> <p>- “El Conocimiento es imprescindible para saber qué demandan nuestros clientes y por qué nos eligen a nosotros”.</p> <p>- “Sabemos dónde está el negocio y sabemos cómo satisfacer al cliente”.</p> <p><b>Media → 5</b></p>	<p>- “Mi preocupación siempre es que entre todos, podamos sorprender a los clientes con las aportaciones de unos y de otros”.</p> <p>- “Siempre sacamos conclusiones de qué hemos hecho bien... y qué cosas son prescindibles o simplemente aburren o no aportan nada a los jugadores”.</p> <p>- “Todos nos sentimos parte del mismo proyecto y todos aportamos lo que podemos”.</p> <p><b>Media → 5</b></p>	<p>- “La única estructura física que tenemos para vender réplicas...”</p> <p>- “Tenemos la tienda por internet, que vende artículos relacionados con el Airsoft”.</p> <p>- “Crees una película que para ellos sea creíble, con entornos y atrezzo elaborado”.</p> <p>- “Las aeronaves de radiocontrol, sobre todo los drones, está muy regulado”.</p> <p>- “Campo de juego de Airsoft... lo que hacemos es organizar partidas de en torno a cinco horas de duración”.</p> <p>- “Algo inédito en España, que será practicar el FPV (First Person View) o vuelo en primera persona”.</p> <p><b>Media → 5</b></p>
3	<p>- “Sí, todos saben que el objetivo era el mismo es ir consolidando la Empresa, tanto en infraestructura como en proveer de trabajo, consolidar clientes, ventas...”</p> <p>- “Urbanizaciones residenciales para mayores”.</p> <p><b>Media → 4</b></p>	<p>- “Ahí nos volcamos todos en cómo mejorar, como hacer, como tal”.</p> <p>- “Esta comprometido con la Empresa y con lo que la Empresa salga a delante”.</p> <p><b>Media → 4,5</b></p>	<p>- “Urbanizaciones residenciales para mayores”.</p> <p>- “Gente muy especialidad, un equipo muy especializado”.</p> <p><b>Media → 4,5</b></p>
4	<p>- “Proveer nanomateriales... bajo un estándar de calidad muy exigente”.</p> <p><b>Media → 3,8</b></p>	<p>- “En el día a día... la gente se sienta autónoma y apoyada para desarrollarse o hacer cosas... de una manera más libre”.</p> <p><b>Media → 4,2</b></p>	<p>- “Proporcionarle al sector de la acumulación energética, materiales alternativos”.</p> <p>- “Utilización de nanotecnología para ello”.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Estamos todos juntos en el mismo laboratorio”.</li> <li>- “Producción... de nanomateriales”.</li> <li>- “¿Los basados en Grafeno? Algunos de ellos, sí”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,6</b></p>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tipo de servicios... que pueda venir de lo digital”.</li> <li>- “Aumentar contenidos propios”.</li> <li>- “Nuestro Core Business... la actualización diaria publicada en Internet”.</li> <li>- “Marketing de contenidos... en desarrollo tecnológico, pensando en el cliente directo, que son los restaurantes”.</li> <li>- “Tres soluciones... las reservas... la analítica web... mejoras para el usuario final de la plataforma, que es el usuario de nuestros clientes directos”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Estamos muy pendientes de las innovaciones digitales”.</li> <li>- “Nuestra intención es ser una empresa moderna e innovadora”.</li> <li>- “Diferenciarnos con una personalidad propia, creativa, imaginativa...”</li> <li>- “El interés del resto del equipo es máximo y todo el mundo está muy abierto en aprender más de lo que sabe y de cuáles son sus funciones”.</li> <li>- “Reacción frente a una novedad”.</li> <li>- “Queremos aportar Imaginación que pensamos que tenemos”.</li> <li>- “Percibo del resto del equipo interés por involucrarse más”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Trabajo de software”.</li> <li>- “Herramientas de marketing digital”</li> <li>- “Innovaciones digitales”.</li> <li>- “Nuestros clientes son los restaurantes”.</li> <li>- “Posicionamiento web de Google”.</li> <li>- “Proveer de contenidos”.</li> <li>- “De las redes sociales o del blog...”.</li> <li>- “Hemos acertado al ubicarnos en un entorno de co-working”.</li> <li>- “Podemos hacerles una página web”.</li> <li>- “Utilizamos las redes sociales”.</li> <li>- “Intercambio de archivos de Google Drive”.</li> <li>- “Hemos elegido una buena plataforma que es Google Suite”.</li> <li>- “El propio Wordpress”.</li> <li>- “Yo estoy con el WhatsApp y el Facebook continuamente”.</li> <li>- “La analítica web”.</li> </ul> <p><b>Media → 4,5</b></p>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

En este capítulo exponemos las principales aportaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación, surgidas del estudio empírico realizado.

### **5.1 CONCLUSIONES FINALES**

En el mundo de la empresa actual, sobre todo en las que desarrollan sus actividades en entornos muy dinámicos y cambiantes, se considera que el éxito depende cada vez más de habilidades y capacidades para la innovación constante, adaptarse a las necesidades del mercado y desarrollar rápidamente nuevos productos de calidad, que puedan satisfacer esas demandas. Lissack y Roos (2001) afirman que las empresas necesitan co-evolucionar en el entorno, un proceso que implica cooperación y conflicto. Se necesita generar visiones compartidas, y gestionar relaciones complejas.

La Imaginación y el Conocimiento Tácito bien gestionados, han de incorporarse en todas las actividades que desarrolla la empresa. Los numerosos beneficios que las organizaciones obtienen gracias a la gestión de estos activos, son reconocibles en forma de mayor capacidad de toma de decisiones, mayor capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, mejores ofertas de productos y servicios, aumento de la innovación, mayor potencial de crecimiento y mayor calidad del sistema de organización interna.

Todo lo comentado, conlleva un crecimiento exponencial del Conocimiento y una capacidad exponencial de transmisión del mismo dentro de la organización, lo que permite obtener ventajas competitivas que a los competidores les serán difíciles de imitar. Así, generar un sistema de Socialización que permita el intercambio de conocimiento, obliga a investigar el entorno empresarial y los procesos, desde diferentes puntos de vista, ya sean económicos, organizacionales, tecnológicos o sociales. Dicho esto, puede surgir la siguiente pregunta: ¿Es posible desarrollar un

sistema que ayude a las organizaciones a desarrollar un sistema de Socialización del Conocimiento, que fomente la Imaginación y les permita ser más innovadoras?

Esta Tesis tiene su razón de ser en dar respuesta a esta pregunta, a través del desarrollo de la Imaginación Estratégica, como vía para obtener una mejor posición competitiva dentro del mercado.

### Conclusiones

1. En entornos altamente dinámicos y cambiantes, la Imaginación es el elemento dinamizador de la Innovación y la clave de la adaptabilidad al entorno.
2. La Socialización a través de las Comunidades de Práctica, es la mejor forma de construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, basadas en la Imaginación Estratégica.

### Variables determinantes

1. *Liderazgo*
2. *Comunidades de práctica*

A lo largo del proyecto de investigación y análisis de los datos, se han detectado determinados patrones de comportamiento comunes en los casos estudiados, que refuerzan la idea de respuestas similares ante entornos turbulentos y muy cambiantes. Estas respuestas análogas hacen referencia a dos variables principales, como son el tipo de liderazgo de la empresa y el nivel de socialización del conocimiento. Ambas variables influyen directamente en el objetivo final, que es la de generar respuestas imaginativas a los problemas tradicionales, así como la exploración de nuevas áreas de negocio aún inexistentes o apenas intuitas para la mayoría de los operadores del entorno.

En lo referente al liderazgo analizado en los casos, la Imaginación estratégica se busca y se potencia en la organización, a través de comportamientos similares, asumiendo los nuevos niveles de complejidad como retos nuevos con características diferentes, sin tratar de buscar modelos reduccionistas de los mismos, lo que limitaría las posibilidades emergentes que sólo estos líderes son capaces de percibir.

La generación de nuevo conocimiento en base a los nuevos desafíos del entorno, contemplan la dualidad explícita e implícita de los individuos, de lo objetivo y lo subjetivo, en el sentido de relacionar la comprensión del todo a través de una perspectiva tanto individual como grupal, que permita generar una comprensión integradora, que no sólo busca conocimiento, sino también dar sentido a ese conocimiento.

A partir de la Teoría de los Cuatro Cuadrantes de Wilber (1997), a través de un modelo definido a lo largo de dos ejes, uno que recoge los aspectos interno y externos de los individuos y otro que recoge los aspectos individuales y colectivos, verificamos como el liderazgo integral es un elemento intrínseco de las empresas que explotan la Imaginación Estratégica, como forma de dar respuesta a entornos altamente dinámicos y cambiantes.

Analizando los casos a través del Modelo de Competencias Básicas de Hamel y Prahalad (2005), la estrategia obliga a los líderes de las organizaciones a imaginar lo que está por llegar, posibilitando la configuración del futuro. Así, el liderazgo pasa a considerarse como el sistema que lleva a la organización a un escenario muy diferente del existente en la actualidad y donde se encuentran las oportunidades de negocio. Los autores reivindican la necesidad de un componente de emergencia en la estrategia, que aporte soluciones creativas. Esto sólo se consigue con estrategias descentralizadas, donde la imaginación está abierta a la participación de más personas de la organización.



Hamel y Prahalad resaltan la importancia de la imaginación en todos los aspectos del negocio. Hacen un llamamiento a la creación de nuevas reglas, no sólo romper las ya existentes. Hamel sostiene que la búsqueda de la imaginación requiere abandonar la "jerarquía de la experiencia" a favor de una "jerarquía de la imaginación". El proceso de elaboración de estrategias no debe ser llevado por los que tienen más experiencia, sino por los que tienen mayor capacidad de prever el futuro. En base a esto, el liderazgo detectado en los casos estudiados, está alejado de lo directivo y próximo al conocimiento, a un conocimiento en el que tiene tanto valor lo aprendido como el propio proceso de adquirir nuevo conocimiento, resultante de la interacción entre la realidad y la imaginación.

En definitiva, en el análisis de los casos y de acuerdo con lo que afirman Hamel y Prahalad, el propósito estratégico tiene que ver con imaginar el futuro, en un proceso en el que participan todas y cada una de las personas de la organización, no siendo patrimonio exclusivo del líder. Es la antítesis del gurú visionario, capaz de percibir lo que está vetado al común de los mortales y que ha sido tan mitificado en numerosas ocasiones.

La segunda variable analizada, hace referencia a las Comunidades de práctica. Se revela en los casos estudiados, como el sistema más efectivo para hacer emerger la Imaginación. Tal y como afirma Weick (1985), los entornos inestables y cambiantes propician los procesos imaginativos para desarrollar soluciones creativas a los problemas estratégicos. Podemos decir que la actividad imaginativa e innovadora de los departamentos de investigación y desarrollo son cosa del pasado, ya que cada vez se presta más atención a la Imaginación de todas las personas de la organización. Así, tal y como afirman Roos y Victor (1999), la Imaginación compartida tiene un papel trascendental como forma de visualizar una realidad todavía no materializada, siendo la Imaginación la que une lo que "es" con lo que "está llegando a ser".

De la misma forma, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que articular y compartir los modelos mentales tácitos, es un factor clave en la creación de nuevo conocimiento.

Si observamos los casos analizados, constatamos que se ajustan a la definición dada por Wenger (1998) sobre lo que son las Comunidades de Práctica, representadas como grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor cuando interactúan regularmente. Verificamos que además cumplen las tres condiciones para ser consideradas como tal por el autor:

1. Proyecto compartido → En los casos estudiados, podemos considerar que los integrantes de la Comunidad de Práctica no son simplemente un grupo de personas con conexiones frágiles, sino que tienen una identidad definida por un interés compartido, lo que denominamos un dominio propio, estando unidas por un compromiso asociado a ese proyecto común, valorando la competencia colectiva y aprendiendo unos los otros.
2. Compromiso mutuo → Al centrar el interés en su dominio, vemos que en los casos estudiados, los integrantes de las empresas participan en debates conjuntos, que propician un intercambio constante de información, además de construir relaciones que facilita ese intercambio de información y conocimiento.
3. Repertorio compartido → Vemos que en las empresas estudiadas, las interacciones van más allá de compartir el mero interés concreto. Se desarrollan repertorios compartidos de recursos, formados por experiencias, historias, herramientas, maneras de abordar los problemas, siendo en definitiva una práctica compartida mantenida a lo largo del tiempo a través de una interacción sostenida.

Es la combinación de estos tres elementos y su desarrollo en paralelo, lo que aporta solidez a la investigación y da forma a lo que constatamos como Comunidades de Práctica.

La Imaginación articula las Comunidades de Práctica analizadas, a través de las suposiciones, del intercambio de opiniones, compartiendo sensibilidades y hablando del futuro sin límites.

De los casos analizados y de las conclusiones extraídas, podemos definir el papel de la Imaginación, como el elemento que define el proyecto a largo plazo de las diferentes empresas. En definitiva, la Imaginación determina la Estrategia sobre la que se sustentan los diferentes modelos de negocios, basados en una visión compartida cuya intención es materializar a futuro, productos y servicios hasta la fecha inexistentes.

Para dar forma a esta dinámica de gestión, se propone en este proyecto de investigación el término de Imaginación Estratégica.

## **5.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las principales conclusiones y contribuciones de esta tesis, han sido planteadas al menos con tres limitaciones.

- Generalizabilidad: Si bien la teorización fundamentada de los estudios de caso ha desempeñado históricamente un papel importante en el campo del proceso de formación de la estratégica, dicha investigación sufre un problema de generalización cuestionable. Claramente, los hallazgos y las proposiciones del estudio de cinco casos, por muy cuidadosamente que hayan sido investigados, merecen ser considerados con precaución (Burgelman, 1994). En el presente trabajo de investigación, el problema sea quizá menos importante, por la amplia variedad de sectores cubiertos (desarrollo tecnológico, comercio, construcción, servicios por internet). Esta

amplia variedad de industrias contrasta con otras investigaciones de estudios de casos que se centran exclusivamente en un solo sector, como Burgelman (por ejemplo Burgelman 1983 y 1994) que se centra exclusivamente en el sector de la alta tecnología o Eisenhardt, que reconoce al centrar sus investigaciones sobre la industria de la alta tecnología, podría comprometer sus hallazgos (por ejemplo Eisenhardt y Brown, 1998).

- Enfoque analítico → Los cuadros desarrollados, son el resultado de una comparación cualitativa de patrones. Si bien esta correspondencia de patrones se ha hecho cuidadosamente y con gran preocupación por cuestiones como la validez interna, validez externa, validez del constructo y fiabilidad, los patrones encontrados reflejan necesariamente la perspectiva conceptual utilizada.
- Limitación de recursos → El estudio se ha centrado en las PYMEs españolas, por lo que no hay evidencia de validez, al aplicar la investigación a otros países.

### **5.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Las futuras líneas de investigación, podrían basarse en al menos, las siguientes tres cuestiones:

- Sería interesante que investigaciones adicionales pudieran determinar, si los mecanismos que fomentan e incluyen la Imaginación en la estrategia en los cinco casos estudiados, puede aplicarse a otras empresas que, desarrollando su actividad en entornos altamente dinámicos y cambiantes, posean estructuras organizativas diferentes o de mayor dimensión e incluso se intentara replicar el estudio con organizaciones sin ánimo de lucro a organismos del sector público.
- Los casos analizados son todos, al menos hasta la fecha, casos de éxito, por lo que se tal vez se produzca un sesgo en los resultados. Por lo tanto, parece oportuno incluir también en futuros estudios, proyectos fracasados en un

contexto organizativo similar, con el fin de permitir comparaciones entre los casos que han alcanzado el éxito y los que han fracasado.

- En esta tesis, las conclusiones se han basado en una investigación longitudinal en profundidad, dentro de un entorno organizacional. Futuras líneas de investigación podrían adoptar un enfoque transversal, idealmente a gran escala y en diferentes industrias.
- Muchas investigaciones sobre el proceso de formación de la estrategia, incluido este proyecto, parte de la base de organizaciones jerárquicas, sin embargo en el proceso evolutivo, surgen nuevas formas organizativas etiquetadas como “no jerárquicas”, “en red” o incluso “virtuales” (Hedlund, 1994; Hamel, 2000). De esta premisa surgen preguntas acerca de la conveniencia de analizar el papel que la Imaginación tendría en estas estructuras organizativas, al margen de un liderazgo claro.
- El tamaño y estructura de los casos analizados en este proyecto de investigación, deja cuestiones abiertas acerca del papel que tendrían los mandos intermedios en la emergencia de la Imaginación en organizaciones que tuvieran mayor dimensión, ya la perspectiva integradora del proceso de formación de la estrategia (Mintzberg y Waters, 1985; Hart, 1992; Hart y Banbury, 1994 o Andersen, 2000 y 2004), da mucha importancia al mando intermedio. Nonaka (1994), afirma que la perspectiva integradora, es el modelo más apropiado para promover la creación eficiente de conocimiento en las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, R. (1970: “A concept of Corporate Planning” Wiley, New York.

ALEGRE VIDAL, J (2004): “La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa”. Universitat Jaume I

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J. (1993): “Strategic assets and organizational rent”, Strategic Management Journal, vol. 14, pp 33-46.

ANDERSON, C. (2002): “Self-organization in Relation to Several Similar Concepts: are the Boundaries to Self-Organization Indistinct?” The Biological Bulletin, 202, pp. 247-255

ANDREU, R. y SIEBER, S. (1999): "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje". Economía Industrial, nº 326, pp. 63-72.

ANDREWS, K. R. (1977): “El concepto de estrategia de la empresa”. Universidad de Navarra, Pamplona.

ARAMBURU, N. (2000). “Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas”. San Sebastian. Universidad de Deusto.

ARGYRIS, C. (1992). “On Organizational Learning”. Cambridge, MA: Blackwell.

ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996): “Organizational Learning II. Theory, Method and Practice”. Reading: AddisonWesley.

ARGYRIS, C. (1999): "Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not". Oxford: Oxford University Press.

ASTLEY, W. G. y ZAMMUTO, R. F. (1992): "Organization science, managers, and language games". *Organization Science*, 3, 443-460

BAERENTSEN, K.B., STODKILDE-JORGENSEN, H., SOMMERLUND, B., HARTMANN, T., DAMSGAARD-MADSEN, J., FOSNAES, M., GREEN, A.C. (2010): "An investigation of brain processes supporting meditation. *Cogn Process*". 11(1):57-84.

BAHRAMI, H. (1992): "The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley". *California Management Review*, 34(4): 33-52.

BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120.

BARNEY, J.B. (1997), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison-Wesley, Reading.

BARNEY, J.B. (2001): "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41- 56.

BARNEY, J. y ARIKAN, A. (2001): "Resource-based view: origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*". Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds). Blackwell: Malden, MA., 124-188.

BASS, B.M. (1985): "Leadership and performance beyond expectations". New York: Free Press.

BASS, B.M. y STEIDLMEIER, P. (1999): "Ethics, character, and the authentic transformational leadership behavior". *Leadership Quarterly*, 10(2):181-217

BATESON, G. (1987): "Geist und Natur. Eine notwendige Einheit". Frankfurt am Main: Suhrkamp

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. y MEAD, M. (1987): "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *Management Information Systems Quarterly*, vol. 11, pp. 369-386.

BLEGER, J. (1987): "Temas de Psicología: Entrevista y Grupos". Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

BOLMAN, L.G. y DEAL, T.E. (1997): "Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership". San Francisco: Jossey-Bass.

BONTIS, N. (1998): "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, 36, 2, 63-76.

BONTIS, N. (1999): "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *International Journal of Technology Management*, 18, 5/6/7/8, 433-462.

BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K. y ROOS, G. (1999): "The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources". *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 391-402.



BONTIS, N., CHONG, W. y RICHARDSON, S. (2000): "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No.1, pp.85-100.

BONTIS, N., KEOW, W. y RICHARDSON, S. (2000): "Intellectual Capital and business performance in Malaysian industries". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, N° 1, pp. 85-100.

BONTIS, N. (2001): "Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, 3, 1, 41-60.

BONTIS, N. (2002): "National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region". Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.

BONTIS, N. y FITZ-ENZ, J. (2002): "Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, N° 3, pp. 223-247.

BONTIS, N., CROSSAN, M. y HULLAND, J. (2002): "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows". *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, pp. 437-469.

BROOKING, A. (1996): "Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise". International Thomson Business Press, London, 1ª ed.

BROWN, J.S. y DUGUID, P. (1991): "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation". *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57.

BROWN, J.S. y DUGUID, P. (1998). "Organizing knowledge". California Management Review, Vol. 40, No.3, pp. 90-111.

BRUNI, D.S. y VERONA, G. (2009): "Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry". British Journal of Management, vol. 20, pp.101-117.

BRUNSWICKER, S. y VANHAVERBEKE, W. (2011): "Beyond Open Innovation in Large Enterprises: How Do Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Open Up to External Innovation Sources?" Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1925185>

BUENO, E. (1974): "El sistema de Información en la empresa". FIES, Madrid.

BUENO, E.; MORCILLO, P. y RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (1996): "Management of technology: Proposal for a diagnosis model", The Journal of High Technology Management Research, vol. 8, n. ° 1, Arizona State University.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1997): "Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de modelo", documento IADE, n. ° 51, UAM, Madrid.

BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 –229.

BUENO, E. (2000). "La gestión del conocimiento en la nueva economía", en Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España, Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.

BUENO, E. y SALMADOR, M. P. (2000): “La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento”, en Bueno, E. y Salmador, M. P. (eds.): Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, I. U. Euroforum Escorial, Madrid.

BUENO, E. (2002): “Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva”, en Morcillo, P. y Fernández-Aguado J. (coords.): Nuevas claves para la dirección estratégica, Editorial Ariel, Barcelona.

BUENO, E.; MORCILLO, P. (2002), "Enfoques Principales de Dirección del conocimiento: una síntesis", Boletín Intellectus, núm. 1, Julio 2002.

BUENO, E. (2004): “Bioeconomía: Simbiosis Científica de Complejidad, Organismos y Comportamiento”. Boletín Intellectus, n.º 6, CIC-IADE, Universidad Autónoma de Madrid.

BURGELMAN, R.A. (1983): “A process model of internal corporate venturing in the diversified firm”. Administrative Science Quarterly, 28, 223-244.

BURGELMAN, R.A. (1994): “Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments”. Administrative Science Quarterly, 39, 24-56.

CAMISÓN, C., LAPIEDRA, R., SEGARRA, M. y BORONAT, M. (2001): “Marco conceptual de la relación entre innovación y tamaño organizativo”. España: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).

CAÑIBANO, L., SÁNCHEZ, P., CHAMINADE, C., OLEA, M., ESCOBAR, C.G. y GARCÍA-AYUSO, M. (1999): “Measuring intangibles to understand and

improbe innovation management”. Working paper, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Sevilla.

CASTELLS, M. (2001): “Information technology and global capitalism” in W. Hutton and A. Giddens (eds.) *On the Edge. Living with global capitalism*, London: Vintage.

CHESBROUGH, H. (2003): “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.

CHESBROUGH, H. (2010): “Open Innovation: A Key to Achieving Socioeconomic Evolution. How Smaller Companies Can Benefit from Open Innovation”. Japan Economic Foundation, mimeo

CHETTY, S. (1996): “The case study method for research in small- and médium - sized firms”. *International small business journal*, vol. 5, octubre - diciembre.

CHOO, C.W. (1998): “The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions”. Oxford University Press.

CHOO, C.W. (1998b): “Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment”. Medford, NJ: Information Today.

CLAVER, E., LLOPIS, J., GARCÍA, D. y MOLINA, H. (1998): “Organizational culture for innovation and new technological behavior”, en *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 9, núm. 1, 1998, pp. 55-68.

COHEN, M. y BACDAYAN, P. (1994): “Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study”. *Organization Science*, vol. 5, issue 4, nov., pp. 554-69.

COHEN, D. y PRUSAK, L. (2001): “In Good Company. How social capital makes organizations work”. Boston: Harvard Business School Press.

COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. (1990): “Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, issue 1, mar., pp. 128-141.

COLLER, X. (2000): “Estudio de casos”. Centro de Investigaciones Sociológicas, Colección Cuadernos Metodológicos, núm. 30, Madrid.

COLLINS, H. M. (1993): “The structure of knowledge”. *Social Research*, 60 (1): 95-116.

COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): “Competing on resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.

CONNER, K.R. y PRAHALAD, C.K. (1996): “A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism”. *Organization science*: 477–501.

CROSSAN, M.M., LANE H.W. y WHITE R.E. (1999): “An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution,” *Academy of Management Review*, 24, 3, 522-537.

CUERVO, A. (1993): “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de economía española* 56, pp. 363-377.

CUERVO, A. (1995): “Dirección de empresas de los noventa”. Cívitas, Madrid.

CUERVO, A. (1999): “La dirección estratégica de la empresa: Reflexiones desde la economía de la empresa”. Papeles de Economía Española, n. ° 78-79, pp. 34-55.

CYERT, R. y MARCH, J.G. (1963): “A behavioral theory of the firm”. Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.

DAFT, R.L. y WEICK, K.E. (1984): “Toward a model of organizations as interpretation systems”, Academy of Management Review, 9, pp. 284-95.

DAHLANDER, L. y GANN, D. (2010): “How open is innovation?” Research Policy 39, 699–709.

DALKIR, K. (2011): “Knowledge management theory and practice”. Second Edition. Boston, MA: MIT Press.

DANISH AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TRADE AND INDUSTRY (1997): “Intellectual capital accounts. Reporting and managing intellectual capital”.

DANISH AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TRADE AND INDUSTRY (2000): “Intellectual capital statement-Towards a guidelines”.

DANISH AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TRADE AND INDUSTRY (2001): “A guideline for intellectual capital statements: A key to knowledge management”.

D'AVENI, R.A. (1994): “Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering”. New York: Free Press.

DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (1998): “Working knowledge”. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

DAVIDSON, R.J., JACKSON D.C. y KALIN N.H. (2000): “Review Emotion, plasticity, context, and regulation: Perspectives from affective neuroscience”. Psychol Bull.; 126(6):890-909.

DE GEUS, A. (1997): “The living company. Habits for surviving in a turbulent business environment”. Harvard Business School Press.

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989a): “Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, Management Science, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511. 12

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989b): “Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage: Reply”, Management Science, Vol. 35, No. 12, pp. 1512-1513.

DIEZ DE CASTRO, E. y MARTIN JIMENEZ, F. (1992): “En torno al concepto de estrategia”. En: Tendencias actuales en Administración de Empresas. Sevilla: Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla, 1992. Capítulo III.

DIXON, N. (1994): “The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively”. London: McGraw-Hill.

DOSI, G. (1982): “Technological paradigm and technological trajectories”, en Research Policy, vol. 11, 1982, pp. 147-162.

DRUCKER, P. (1965): “The future of Industrial Man”. New American Library, Londres.

DRUCKER, P. (1973): "Management: Tasks, Perspectives, Practices". Heinemann, Londres.

DRUCKER, P. (1984): "La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas". Editorial El Ateneo, 1984, Buenos Aires, Argentina.

DRUCKER, P. (1992): "The New Society of Organizations". Harvard Business Review, sept.-oct., pp. 95-104.

DRUCKER, P. (1993): "Post-capitalist Society". Butterworth-Hainemann, Oxford.

DRUCKER, P. (2001): "The next society". The Economist, Noviembre, 3rd, pp. 3-22.

DURKHEIM, E. (1964): "The rules of sociological method". Free Press, Nueva York.

DUTTA, S., NARASIMHAN, O. y RAJIV, S. (2005): "Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application". Strategic Management Journal, 26, pp. 277-285.

DUTTA, S., DE MEYER, A. (1997): "Knowledge Management at Arthur Andersen (Denmark): Building Assets in Real Time and in Virtual Space". Fontainebleau: INSEAD.

EDMONSON, A. y MOINGEON, B. (1996): "Organizational learning and competitive advantage". Sage Londres.



EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1997): "Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower". Harper Collins Publishers, Inc., 1ªed.

EISENHARDT, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research". Academy of Management Review, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

EISENHARDT, K. M. (1991): "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic". Academy of Management Review, Vol. 16, nº 3, pp. 620-627.

EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: What are they?" Strategic Management Journal, vol. 21, pp. 1105-1121.

EISENHARDT, K.M. y SULL, D. (2001): "Strategy as Simple Rules". Harvard Business Review.

EISENHARDT, K.M. y SANTOS F.M. (2002): "Knowledge-Based View: A new Theory of Strategy?", en A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington (eds.), Handbook of Strategy and Management, SAGE, pp.139-164.

ELBANNA, S. (2006): "Strategic decision-making: Process perspectives". International Journal of Management Review, 8, 1:1-20.

ESTERBERG, K.G. (2002): "Qualitative methods in social research". Boston, MA: McGraw-Hill

FARJOUN, M. (2002): "Towards an organic perspective on strategy". Strategic Management Journal, 23:561-594.

FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1998): “Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa”. Dirección y Organización, nº 22, sept.

FERNÁNDEZ, L., y RODEIRO, D. (2005): “Características de las PYMEs gallegas innovadoras”. Galicia, España: Revista Gallega de Economía, vol.15.

FERNÁNDEZ, R.Z. y SUÁREZ, G. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, en Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, núm. 3, 1996, pp. 73-92.

FERNÁNDEZ, S.E. (1996): “Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores claves de la competencia”. Civitas, Madrid.

FIOL, C. y LYLES, M. (1985): “Organizational learning”. Academy of Management Review, 10, pp. 803-13.

FLICK, U. (2004): “Introducción a la investigación cualitativa”. Morata, Madrid.

GALBRAITH, J. R. (1977): “Organization design”. Reading, M.A: Addison-Wesley.

GALFORD, R. y DRAPEAU, A.S. (2003): “The Enemies of Trust”. Harvard Business Review, Vol. 81, N°. 2, pp. 88-95

GARCÍA MORALES, V.J., LLORÉNS MONTES, F.J. y VERDÚ JOVER, A.J. (2006): “Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship”. Industrial Management & Data Systems, vol. 106 nº 1-2, pp. 21-42.

GARVIN, D.A. (2000): “Learning in Action. A guide to putting the learning organization to work”. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

GERSICK, C.J. (1988): "Time and transition in work teams. Toward a new model of group development". *Academy of Management Journal*, 31: 9 – 41.

GIBSON, R. (1998): "Rethinking the Future". Nicholas Brealey Publishing, London.

GILLEY, J.W. and MAYBUNICH, A. (2000): "Beyond the Learning Organization. Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices". Cambridge, Mass.: Perseus Books.

GINSBERG, A. (1990): "Connecting diversification to performance: a socio-cognitive approach". *Academy of Management Review*, 15, pp. 514-35.

GLASER, B. y STRAUSS, A. (1967): "The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research". Aldine, Nueva York.

GODET, M. (2007): "Manuel de prospective stratégique". Dunod, 3a edición; tomo 1: Une indiscipline intellectuelle, tomo 2: L'art et la méthode

GONZÁLEZ, A., JIMÉNEZ, J. y SÁEZ, F. (1997): "Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas". España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de Castilla-La Mancha.

GOODMAN, R.A. y LAWLESS, M.W. (1994): "Technology and strategy. Conceptual models and 41 diagnostic". Oxford University Press, Nueva York.

GRAHAM, A.B. y PIZZO, V.G. (1996): "A question of balance: Case studies in strategic knowledge management". *European Management Journal*, 14(4): 338-346.

GRANT, R. (1991): "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Journal, vol. 33(3), pp. 114-135.

GRANT, R. (1996): "Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones". Editorial Civitas, Madrid.

GRANT, R. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". Strategic Management Review, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.

GRANT, R. (1998): "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Civitas, Madrid.

GUPTA, A. u GOVINDARAJAN, V. (2000): "Knowledge flows within multinational corporations". Strategic Management Journal, Vol. 21. 2000, p. 473-496.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): "Competing for the future". Boston: Harvard Business School Press.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): "Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana". Ariel, Barcelona, 1995.

HANSEN, M. (1999): "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits". Administrative Science Quarterly, Vol. 44. 1999, p. 82-111.

HARRIS, S. y SUTTON, R. (1986): "Functions of parting ceremonies in dying organizations". Academy of Management Journal, 29, 5-30.

HARRISON, S. y SULLIVAN, P. (2000): "Profiting from intellectual capital: Learning from leading companies". *Journal of Intellectual Capital*, 1, 1, 33-46.

HASSIN, R., ULEMAN, J. y BARGH, J. (2005): "The new unconscious". New York: Oxford University Press.

HAYEK, F. A. (1945): "The use of knowledge in society". *American Economic Review*, 35, pp. 519-530.

HEDLUND, G. (1994): «A model of knowledge management and the N-Form corporation», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.

HEDLUND, G. y NONAKA, I. (1993): "Models of Knowledge Management in the West and Japan". En Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J. y Van de Ven, A. (Eds.): *Implementing Strategic Processes: Change, Learning & Co- operation*. Blackwell, Business. Oxford. (pp. 117-144)

HELMER, O. (1983): "Looking Forward". Sage Publications, Beverly Hills, California.

HÖZEL, B., OTT U., GARD, T., HEMPEL, H., WEYGANDT, M., MORGEN, K. y VAITL, D. (2008): "Investigation of mindfulness meditation practitioners with voxel-based morphometry". *Soc Cogn Affect Neurosci*; 3(1):55-61.

HUANG, K., LEE, Y.W. y WANG, R.Y. (1999): "Calidad de la información y gestión del conocimiento". AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Madrid.

ITAMI H. y ROEHL, T. (1987): "Mobilizing Invisible Assets". Harvard Business Press, Cambridge.

JAMES, W. (1950): "The principles of psychology". Vols. I y II. Dover Publications, Nueva York, NY.

JAWORSKI, J., y Scharmer, O. (2000): "Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures". Cambridge, Mass.: Society for Organizational Learning, and Beverly, Mass.: Generon Consulting. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org)

JAWORSKI, J., GOZDZ, K. y SENGE, P. (1997): "Setting the field: Creating the conditions for profound institutional change". Society for Organizational Learning, Cambridge, MA.

JIMÉNEZ, A. (1999): "Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento", Boletín Club Intelec, abril, nº 2, pp. 2-5, Euroforum, Madrid.

JOHNSON, G., MELIN, L. y WHITTINGTON, R. (2003): "Micro strategy and strategizing: Towards an activity based view". Journal of Management Studies, 40, 1: 3-22, 2003

JOHNSON, S. (2010): "Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation" New York: Riverhead Books.

JOHNSON-LAIRD, P. N. (1983): "Human and machine thinking". New Jersey Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

JONES, S. (1985). "The analysis of depth interviews". In R. Walker (Ed.), Applied Qualitative Research, Gower, Aldershot.

DE JOUVENEL, B. (1964): "L'art de la conjecture. Futuribles". Éditions du Rocher: Monaco

WEICK, K. (1979): "The Social Psychology of Organizing". McGraw-Hill (1979)

WEICK, K. (1989): "Theory construction as disciplined imagination". Academy of Management Review 14(4).

KALTHOFF, O., NONAKA, I. y NUENO, P. (1991): "La Luz y La Sombra". Editorial Deusto. Barcelona. España

KAUFFMAN, S.A. (1995): "At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity". New York, Oxford University Press

KIDDER, T. (1981): "The soul of a new machine". Little Brown. Boston

KNIGHT, F.H. (1921): "Risk, Uncertainty and Profit". Hart, Schaffner & Marxk, Nueva York.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". Organization Science, pp. 383-97.

LANDESMAN, C. (1997): "An introduction to epistemology". Blackwell, Cambridge, Mass.

LAVE, J. y WENGER, E. (1991): "Situated learning: legitimate peripheral participation". Cambridge University Press.

LEONARD, D. y SENSIPER, S. (1998): "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation". California Management Review, vol. 40, no. 3, spring 1998, pp. 112-132.

LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". Strategic Management Journal, Summer Special Issue, n. ° 13; pp. 111-125.

LEPAK, D. y SNELL, S. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". Academy of Management Review, vol. 24, pp. 31-48.

LEV, B. (1996a): "The Boundaries of Financial Reporting and how to extend them". Management Review, vol. 40 (3), (Primavera), pp. 281-288.

LEV, B. (1996b): "The Boundaries of Financial Reporting and how to extend them". Working paper. University of California at Berkeley (Agosto).

LEVINTHAL, D. y MYATT, J. (1994): "Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing". Strategic Management Journal, 15, Winter, pp. 45-60.

LEWONTIN, R. (1998): "Gene, organismo e ambiente". Gins. La teza & Figli, Roma.

LIPPMAN, S. y RUMELT, R. (1982): "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", The Bell Journal of Economics, Vol. 13, pp. 418-438.

LISSACK, M. y ROSS, J (1999): "The next common sense: Mastering corporate complexity through coherence". London: Nicholas Brealey Publishing Limited.



LLORIA, M. (2000): “El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva”, Universidad de Valencia, Working Paper.

LUDERS, E., TOGA, A., LEPORE, N., GASER, C. (2009): “The underlying anatomical correlates of long-term meditation: larger hippocampal and frontal volumes of gray matter”. *Neuroimage*; 45(3):672-8.

LUHMANN, N. (1990): “Essays on self-reference”. Columbia University Press, Nueva York.

LUHMANN, N. (1997). “Die Gesellschaft der Gesellschaft”. Frankfurt A.M.: Rowohlt.

LUHMANN, N. (2000). “Organisation und Entscheidung”. Frankfurt: Suhrkamp.

LYLES, M. y SCHWENK, C. (1992): “Top management, strategy and organizational knowledge structures”. *Journal of Management Studies*, 29, mar., pp. 155-74.

MACHLUP, F. (1967): “Theories of the firm: Marginalist, behavioural, managerial”, *American Economic Review*, 57, pp. 201- 220.

MACHLUP, F. (1980): “Knowledge: It’s Creation”. *Distribution and Economic Significance*, vol. 1, Princeton University Press, Princeton, N.J.

MARCH, J. G. (1991): “Exploration and exploitation in organizational learning”. *Organization Science*, 2, pp. 71-87.

MARSHALL, A. (1890): "Principles of economics". MacMillan and Co., Londres.

MARSHALL, C., PRUSAK, L. y SHPILBERG, D. (1997): "Riesgo financiero y la necesidad de una mejor gestión del conocimiento". Harvard Deusto Business review, nº 76, pp. 34-53.

MATURANA, H. (1975): "The organization of the living: A theory of the living organization". International Journal of Man-Machine Studies, 7, pp. 312-332.

MATURANA, H. y VARELA, F. J. (1987): "The tree of knowledge". Shambhala, Boston, Mass.

McCUTCHEON, D. y MEREDITH, J. (1993): "Consulting case study research in operations management". Journal of Operations Management, Vol. 11, pp. 239-256.

MCGRATH, J.E. y ARGOTE, L. (2002): "Group processes in organizational contexts", en M.A. Hogg y Tindale, R.S. (Eds.), Blackwell handbook of social psychology, Oxford, UK: Blackwell.

MILES, M. y HUBERMAN, A. (1984): "Qualitative data analysis. A source book of new methods". Beverly Hills, Sage.

MINTZBERG, H. (1979): "The Structuring of Organizations". Prentice Hall, Englewood

MINTZBERG, H. (1994): "The Rise and Fall of Strategic Planning". Harvard Business Review, In Harvard-Deusto Business Review, Vol.60, Pp. 4107-4114.

MINTZBERG, H. y WATERS, J. (1985): "Of strategies, deliberate and emergent", Strategic management journal, 6, pp. 257-72

MINTZBERG, H. (1991): “La estructuración de las organizaciones”. Ariel, Barcelona.

MONTHOUX, P. (1993): “The spiritual in organizations: On Kandinsky and organizational aesthetics”. in Laske, S. y Gorbach, 357

MORCILLO, P. (1994): “La innovación en la empresa: Factor de supervivencia”. AECA, Madrid.

MORCILLO, P. (1997): “Dirección Estratégica de la Tecnología y la Innovación. Un enfoque de competencias”. Civitas, Madrid.

MORCILLO, P. y CUBEIRO, J. (1999): “La dirección y gestión por competencias”. AECA, Madrid.

MORCILLO, P., RODRÍGUEZ ANTÓN, J., CASANI, F. y RODRÍGUEZ POMEDA, J. (2000): “El valor de los conocimientos y del aprendizaje como fuente de competencias básicas distintivas”. Dirección y Organización, n. ° 24, Fundación General Universidad Politécnica de Madrid, pp. 12-20.

MORSE, J. (1998): “Designing Funded Qualitative Research”, en Denzin, N. y Lincoln, Y.S. (eds.): “Strategies of Qualitative Research”, SAGE Publications, Londres.

MOYA-ANGELER, J. (2001): “Origen y situación actual de la gestión del conocimiento”. Economistas, nº 87, pp. 397-401.

NELSON, R. y WINTER, S. (1982): “An evolutionary theory of economic change”. Harvard University Press.

NISHIDA, K. (1990): "An inquiry into the good". Yale University, New Haven and London.

NONAKA, I. (1991): "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, Vol. 69, No.6, pp. 96-104.

NONAKA, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation". Organization Science, vol. 5, No.1, pp. 14-37.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): "The knowledge creating company". Oxford University Press, Nueva York.

NONAKA, I. (1996): "Knowledge has to do with goodness, beauty, and truth". En Scharmer, O.: Crafting architectures of thought: 25 dialogue-interviews on organization studies, strategy, leadership and controlling in the 21st century, project report, vol. III, pp. 667-688.

NONAKA, I. y KONNO, N. (1998): "The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation". California Management Review, 40, 40-54.

NONAKA, I., TOYAMA, R. y KONNO, N. (2000): "SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation". Long Range Planning, 33, pp. 5-34

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2001a): "Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos". Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2001b): "Relevant experiences on measuring and reporting intellectual capital in European pioneering firms", en N. Bontis y C.

Chong (Eds.): World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth-Heinemann, pp.157-178.

PAUCHANT, T. (2005): "Integral Leadership: a research proposal". Journal of Organizational Change Management, 8(3), 211-229.

PENROSE, E. (1959): "The theory of the growth of the firm". Oxford University Press, Oxford.

PERONA, M., LÓPEZ, P., y NAVAS, J. (2009): "La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis". Cuaderno de Estudios Empresariales, vol. 19, 43-73

PERRY, C. (1998): "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing". European Journal of Marketing, 32 (9/10): 785-802.

PERRY, C. (1998): "A structured approach to presenting theses". Australian Marketing Journal, 6 (1): 63-86.

PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191.

PINFIELD, L. (1986): "A field-evaluation of perspectives on organizational decision-making". Administrative Science Quarterly, 31, pp365-388.

POLANYI, M. (1958): "Personal knowledge: towards a post-critical philosophy". University of Chicago Press, Chicago.

POLANYI, M. (1966). "The Tacit Dimension". Anchor Day, New York.

POLANYI, M. (1969): "Knowing and being". University of Chicago Press, Chicago.

PORTER, M. (1980): "Competitive strategy". The Free Press, Nueva York.

PORTER, M. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy". Strategic Management Journal 12 (Special Winter Issue 1991): 95-117.

PRAHALAD, C. y BETTIS, R. (1986): "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance". Strategic Management Journal, 7, pp. 485-501.

PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation". Harvard Business Review, mayo-junio, pp. 71-91.

PRIEM, R. L. y BUTLER, J. E. (2001a): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" Academy of Management Review, Vol. 26, No. 22-40.

PRIEM, R. y BUTLER, J. (2001a): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" Academy of Management Review, Vol. 26, No. 22-40.

PRIEM, R. y BUTLER, J. (2001b): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". Academy of Management Review, Vol. 26, No. 57-66.

PRIGOGINE, I. (1997): "¿Tan Sólo una Ilusión?: Una Exploración del Caos al Orden". Barcelona, Tusquets

ROOS, G. y ROOS, J. (1997): "Valuing intellectual capital: The next generation". Financial Times, Mastering Management, May.

ROOS, G., ROOS, J., EDVINSSON, L. y DRAGONETTI, N.C. (1998): “Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape”. New York University Press, New York, NY.

ROOS, G., BAINBRIDGE, A. y JACOBSEN, K. (2001): “Intellectual capital as a strategic tool”. *Strategic & Leadership*, 29(4): 21-26.

ROOS, J., y VICTOR, B., (1999): “Towards a Model of Strategy Making as Serious Play”. *European Management Journal*, 17(4): 348-355

ROOS, J., y VICTOR, B., (2000): “Making Strategy: Play, then Plan”. EGOS Conference, Lyon, 5-7 julio.

ROOS, J., y VICTOR, B., (2006): “Towards a new model of strategy-making as serious play”. *European Management Journal*, 17(4), 348–355.

RUMELT, R. (1984): “Towards a strategic theory of the firm”, en R. B. LAMB (ed.): *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570. 13

RYLE, G. (1949): “The concept of mind”. University of Chicago Press, Chicago.

SAINT-ONGE, H. (1996): “The business case for organizational learning”. The knowledge challenge conference, MCE, Bruselas.

SAINT-ONGE, H. (1996): “Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital *Strategy & Leadership*”. Mar/Apr 1996; 24, 2; ABI/INFORM Complete.

SALAS, E., BURKE, C., y Cannon-Bowers, J. (2000): "Teamwork: emerging principles". *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339.

SALMADOR, M. P. (2001): "El proceso de formación de la estrategia de la banca por Internet en España: Enfoques de creación del conocimiento y dimensiones de la complejidad". Universidad Autónoma de Madrid.

SÁNCHEZ MEDINA, A. (2003): "Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: Una aplicación al caso de Gran Canaria". Doctoral dissertation, University of Las Palmas de Gran Canaria.

SANDELANDS, L. y STABLEIN, R. (1987): "The concept of organization mind research". *The Sociology of Organizations*, 5, pp. 135-62.

SCARBROUGH, H. (2003): "Knowledge management, HRM and the innovation process". *International Journal of Manpower*, 25(5), 501-516.

SCHARMER, C.O. (2000): "Organizing around not-yet-embodied knowledge", en Von Krogh, G., Nonaka, I. y Nishiguchi, T. (eds.): *Knowledge creation. A source of value*, MacMillan Press, Ltd.

SCHARMER, C.O. (2000). "Presencing: Learning from the Future as It Emerges". Paper presented at the Conference on Knowledge and Innovation, May 25–26, 2000, Helsinki School of Economics, Finland. [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

SCHARMER, C.O. (2001): "Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities". In: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, no. 2, pp. 137-150.



SCHARMER, C.O. (2009): "Theory U - Leading from the Future as It Emerges". San Francisco: Berrett-Koehler

SCHARMER, C.O., ARTHUR, W., DAY, J., JAWORSKI, J., JUNG, M., NONAKA, I. y SENGE, P. (2002): "Illuminating the Blind Spot". [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org) a shortened version of this paper was published in Leader to Leader (Spring 2002), pp. 11-14.

SCHEIN, E. (1992): "Organizational culture and leadership". Jossey-Bass, San Francisco, CA.

SCHNEIDER, W. (2000): "Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture". Strategy and Leadership, Vol. 28, N° 1, pp. 24-29.

SCHOEMAKER, P. y AMIT, R. (1994): "The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research", en SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. y DUTTON, I. (Eds.): Advances in Strategic Management. Resource-based view of the firm, vol. 10, pp. 3-33.

SCHÖN, D. (1983): "The reflective practitioner". Basic Books, Nueva York, NY.

SELZNICK, P. (1957): "Leadership in administration: a sociological interpretation". Harper&Row., Nueva York.

SENGE, P. (1990): "The fifth discipline". Doubleday Currency, Nueva York.

SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G. y SMITH, B. (1999): "The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations". New York: Doubleday/Currency.

SENGE, P., y SCHARMER, C.O. (2001): "Community Action Research". In Peter Reason and Hilary Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research*, pp. 238-249. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

SENGE, P., SCHARMER, C.O., JAWORSKI, J., y FLOWERS, B. (2004): "Presence: Human Purpose, and the Field of the Future".

SHAW, E. (1999): "A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2): 59-70.

SILVERMAN, D. (2001): "Interpreting Qualitative Data. Methods for analyzing talk, text and interaction". SAGE Publications, London.

SIMON, H. (1947): "Administrative Behavior". Macmillan, Nueva York.

SIMON, H. (1957): "Models of man". Wiley, Nueva York.

SIMON, H. (1968): "The Sciences of the Artificial". MIT Press, Cambridge, MA.

SIMON, H. (1989): "Models of thought". Vol. 2. Yale University Press, New Haven, Conn.

SIMON, H. (1993): "Strategy and organizational evolution". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 131-142.

SNELL, S., LEPAK, D. y YOUNDT, M. (1999): "Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management", en G. R. FERRIS (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, S4, 175-193.

SPENDER, J. (1992): "Strategy theorizing: expanding the agenda", en Shrivastava, P., Huff, A. y Dutton, J. (eds.): *Advances in strategic management*, 12A. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 3-32.

SPENDER, J. (1993): "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 37-41.

SPENDER, J. (1996a): "Villain, victim or visionary? The insights and flaws" en F. W. Taylor's Ideas, in Spender, J. C. y Kijne, H. (eds.), *Scientific management: Frederick Winslow Taylor's gift to the World*, Kluwer, Norwell, MA, pp. 1-31.

SPENDER, J. (1996b): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, (Winter Special Issue), pp. 45-62.

SPENDER, J., y GRANT R. (1996): "Knowledge and the firm: overview". *Strategic management journal* 17, 5-9.

STUART, I., McCUTCHEON, D., HANDFIELD, R., McLACHLIN, R. y SAMSON, D. (2002): "Effective case research in operations management: a process perspective". *Journal of Operations Management*, vol. 20.

SVEIBY, K.E. (1997): "The new organizational wealth". The Free Press, Nueva York.

SVEIBY, K.E. (1997a): "The new organizational wealth: Managing and measuring knowledgebased assets". San Francisco: Berrett-Koehler.

SVEIBY, K.E. (1997b): “The intangible assets monitor”. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 2, No.1, pp. 73-97.

SZULANSKI, G. (1996): “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 1996, p. 27-43.

SZULANSKI, G. (2000): “The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness”. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82 (1). 2000, p. 9-27.

SZULANSKI, G. y AMIN, K. (2001): “Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination”, *Long Range Planning*, 34, 537-556.

SZULANSKI, G., CAPETTA, R., y JANSEN, R. (2004): “When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity”. *Organization Science*, Vol. 15. 2004, p. 600-613.

TAYLOR, F. (1911): “The principles of scientific management”. Harper&Row, Nueva York.

TEECE, D.J. (1980): “Economies of scope and the scope of the enterprise”. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 1, pp. 223-247.

TEECE, D.J. (1982): “Towards an economic theory of the multiproduct firm”. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 3, pp. 39-63.

TEECE, D.J. (1986): “Profiting from technological innovation”, en *Research Policy*, vol. 15, diciembre de 1986, pp. 285-305.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, pp. 509-533.

TEECE, D.J. (1998): “Research directions for knowledge management”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 289-292.

TEECE, D.J. (2000): “Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context”. *Long Range Planning*, Vol. 33, No.1, pp. 35-54.

TEECE, D.J. (2009): “Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth”. Oxford University Press. New York.

TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A (1998): “Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, nº 164, (Agosto), pp. 231-249.

TROCHIM, W.M. (2006): “The Research Methods Knowledge Base”. 2ª edición.

TSAI, W. (2001): “Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance”. *Academy of management Journal*, Vol. 44 (5). 2001, p. 996-1004.

TSAI, W. (2002): “Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing”. *Organization Science*, Vol. 13 (2). 2002, p. 179-190.

TSOUKAS, H. y KNUDSEN, C. (2002): “The Conduct Of Strategy Research”. En: Pettigrew, Andrew, Howard Thomas Y Richard Whittington (2002). *Handbook Of Management & Strategy*. London: Sage Publications. 519p.

TSOUKAS, H. Y VLADIMIROU, E. (2001): "What is organizational knowledge?" Journal of Management Studies, Vol. 38, No. 7, pp. 973-993.

ULRICH, D. (1991): "Using human resources for competitive advantage", en R. Kilmann & Associates (Eds.), Making Organizations Competitive, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 129-155.

ULRICH, D. y LAKE, D. (1991): "Organizational capability: Creating competitive advantage". Academy of Management Executive, vol. 5(1), pp. 77-92.

VARELA, F.; THOMPSON, E. y ROSCH, E. (1991): "Embodied mind: cognitive science and human experience". MIT Press., Cambridge, MA.

VENTURA, V. (1994): "Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico". Civitas, Madrid, 1994.

VENTURA, V. (1996): "Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar". Servicio de publicaciones. Universidad de Oviedo.

VENTURA V. y ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2003): "Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa", Editorial AENOR.

VENZIN, M., VON KROGH, G. y ROOS, J. (1998): "Future research into knowledge management", en Von Krogh, G.; Roos, J. y Kleine, D. (eds.): Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge, Sage Publications Ltd.

VICARI, S. y TROILO, G. (1998): "Errors and learning in organizations", en Von Krogh; G., Roos, J. y Kleine, D. (eds.): Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge, Sage Publications Ltd.

VOLVERDA, H. (1996): "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environment". *Organization Science*, 7(4), pp. 359-374.

VON FOERSTER, H. (1984): "Principles of self-organization in socio-managerial context", en Ulrich, H. y Probst, G. J. B. (eds.): *Selforganization and management of social systems*, Springer-Verlag, Berlin, pp. 2-24.

VON KROGH, G. y VICARI, S. (1993): "An autopoiesis approach to experimental strategic learning", en Lorange, P.; Chakravarthy, B.; Roos, J. y Van de Ven, A., *Implementing strategic processes: change, learning and co-operation*, Blackwell, Londres, pp. 394-410.

VON KROGH, G.; ROOS, J. y SLOCUM, K. (1994): "An essay on corporate epistemology". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 53-71.

VON KROGH, G. y ROOS, J. (1995): "Organizational epistemology". Macmillan and St Martin's Press, Nueva York.

VON KROGH, G. (1998): "Care in knowledge creation". *California Management Review*, Special Issue on Knowledge and the Firm, Spring, vol. 40, n. ° 3.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., y NONAKA, I. (2000): "Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation". New York: Oxford University Press.

VOSEN, R. (1998): "Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation". *International Small Business Journal*, 16, 88-95.

WALSH, J. P. y UNGSON, G. R. (1991): "Organizational memory". *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 57-91.

WEICK, K.E. (1985): "Systematic Observational Methods", in *The Handbook of Social Psychology*, Vol. I (3rd ed.), G. Lindzey and E. Aronson, eds., Random House, New York. , pp. 507-634.

WEICK, K.E. (1995): "Sensemaking in organizations". Reading, Mass.

WEICK, K.E. y SUTCLIFFE, K.M. (2001): "Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity". San Francisco, CA: Jossey-Bass

WENGER, E. (1998): "Communities of practice: Learning, meaning, and identity". Cambridge, UK: Cambridge University Press.

WENGER, E., y SNYDER, W.M. (2000): "Communities of practice: The organizational frontier". *Harvard Business Review*, 78, 139-145.

WENGER, E., McDERMOTT, R., y SNYDER, W.M. (2002): "Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge". Boston, MA: Harvard Business School Press.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource based view of the firm". *Strategic Management Journal*, vol.5, pp. 171-180.

WESTON, J. y BRIGHAM, E. (1994): "Fundamentos de administración financiera". México: Mc Graw Hill, 1148 p



WIIG, K.M. (1993): "Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent, and use knowledge". Arlington, TX: Schema Press.

WILBER, K. (1997): "Breve historia de todas las cosas". Barcelona: Kairós

WILBER, K. (2000): "Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy". Shambhala, Boston

WILBER, K. (2000): "Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution", 2nd edn, Shambhala, Boston

WILBER, K. (2001): "A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality". Shambhala, Boston

WILLIAMSON, O. E. (1975): "Markets and hierarchies". New York: Free Press.

WINTER, S.G. (2003): "Understanding Dynamic Capabilities". Strategic Management Journal, vol. 24, pp. 991-995

YIN, R.K. (1989): "Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series". Newbury Park CA, Sage.

YIN, R.K. (1993): "Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series". (Vol. 34), Newbury Park, CA, Sage.

YIN, R.K. (1994): "Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods" (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.

YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. Jr. y LEPAK, D.P. (1996): “Human resource management, manufacturing strategy and firm performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 836-866.

YUKL, G. (1999): “An Evaluation of the Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”. *Leadership Quarterly*. 10(2), 285–305.

ZOLLO, M. y WINTER, S.G. (2002): “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp.339-353.

## **ANEXO 1: PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA**



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Doctorado: CONTABILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Departamento: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

### **“IMAGINACIÓN ESTRATÉGICA”**

Tesis Doctoral

Presentada por: Luis Manuel Campo Martínez

Dirigida por: Dra. M<sup>a</sup> Paz Salmador Sánchez

Madrid

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los entornos actuales, generalmente muy dinámicos y cambiantes, plantean grandes dificultades a las teorías tradicionales para que éstas puedan aportar soluciones, lo que obliga a la búsqueda de nuevos modelos que se adecuen a esta nueva realidad objeto de estudio científico.

La Imaginación Estratégica es muy compleja, ya que nos obliga a dejar de lado la ortodoxia tradicional del proceso de formación de la estrategia y comenzar a repensar activamente desde cero, la forma en la que el valor es creado, debe ser creado y será creado a futuro.

La estrategia tradicional se basa en la proyección del pasado hacia el futuro y en la creencia de que el mañana tiene que ser como el ayer.

La innovación necesita deshacerse de las ortodoxias tradicionales y caducas, para explorar y explotar la Imaginación Estratégica, en una era postindustrial donde ya no tienen sentido las estrategias tradicionales, basadas simplemente en objetivos incrementalistas. Esto significa ser capaz de ver y luego creer en un futuro radicalmente diferente y mejor, que el que parece inevitable a partir del continuismo.

Los modelos propuestos por Nonaka y Takeuchi (1995) insisten en la necesidad de primar los modelos organizativos orgánicos que permitan organizaciones más flexibles y planas, augurando que en este contexto se crea interacción activa, tanto entre trabajadores de una misma división como entre trabajadores de distintas divisiones. Dicha interacción llevará a la generación de ideas creativas, lo que equivale a decir, que es necesario crear las condiciones en el interior de las organizaciones para que la creatividad salga a flote. Este contexto se sitúa en torno a un conocimiento que no se puede codificar y plasmar en manuales. Nos referimos al denominado “conocimiento tácito”, que se encuentra arraigado en acciones y

experiencias dentro de un contexto específico, así también se encuentra profundamente enraizado en la experiencia personal, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.

*"Conocemos más de lo que podemos decir"*

A partir de lo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), haremos la distinción entre dos tipos de conocimiento tácito:

7. Tácito técnico-experto: Incluye todas las habilidades y competencias informales, denominadas “know-how” de cada individuo. Es un conocimiento basado en la experiencia de la acción.
8. Tácito cognitivo: Que es básicamente la percepción del mundo que tiene cada persona, conformada por las creencias, valores, filosofías, etc... Es un conocimiento basado en una experiencia estética.

Para Scharmer (2000), la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en entornos altamente competitivos y rápidamente cambiantes, es el conocimiento tácito cognitivo.

Con cada avance en la mejora de los procesos, aumenta la cantidad de información y de conocimiento codificado, lo que hace que cada vez sea más complejo y difícil de entender. La transformación de la innovación en ventaja competitiva, surge a través de procesos y enfoques totalmente novedosos, que los hace extremadamente difíciles de imitar. La atención debemos fijarla ahora en la forma de utilizar el conocimiento desde dentro de la Organización, sin embargo el reto más importante al que han de enfrentarse las empresas, es que a medida que las soluciones creativas

se van desarrollando, el conocimiento cada vez tiene menos componente explícito y más conocimiento tácito (Scharmer, 2001). Además, como las empresas se dirigen cada vez más hacia la innovación y la creatividad, han de enfrentarse a una necesidad creciente de gestionar la creación de conocimiento, su utilización y su almacenamiento. Esta complejidad tiene que ver con la capacidad de codificar el conocimiento. Así, mientras el conocimiento explícito es relativamente fácil de codificar y transferir, el conocimiento tácito está oculto e incorporado en los individuos.

Para Roos y Víctor (1999), se da una primera espiral donde el conocimiento emerge de la interacción de la práctica compartida y el análisis compartido entre todos los integrantes de la Empresa. Pero la experiencia y el análisis sólo preparan a las mentes estratégicas para su trabajo. Una segunda espiral en el proceso emerge como importante en el proceso mismo. Aquí la imaginación compartida juega su papel, dado que contiene imágenes de una realidad todavía no materializada, así la imaginación une lo que “es” con lo que “está llegando a ser”.

La imaginación forma parte de los elementos cognitivos del conocimiento tácito, que como señala Nonaka y Takeuchi (1995), reflejan las imágenes de la realidad (lo que es) y las visiones del futuro (lo que debería ser). Articular y compartir los modelos mentales tácitos es un factor clave en la creación de nuevo conocimiento.

Wenger (1998), incorporó aspectos informativos e interactivos del conocimiento en el modelo de práctica, dentro de la teoría de las Comunidades de Práctica, a través de los conceptos de cosificación y participación, que permiten dar forma y materializar las visiones y experiencia en algo tangible, basándose en la participación como elemento activo y social del conocimiento, a través de la participación en la actividad.

Así, para Wenger, McDermott y Snyder, (2002), una Comunidad de Práctica es un conjunto de personas que comparte una preocupación, una serie de problemas y la pasión por un tema concreto, intentando profundizar en sus conocimientos y experiencias en esta área, interactuando de forma continua.

Según Wenger et al. (2002), las organizaciones pueden hacer mucho para crear un ambiente en el que la Comunidad de Práctica pueda prosperar, valorando el aprendizaje que hacen y el conocimiento que generan, dándoles los recursos necesarios para su trabajo, fomentando la participación y eliminando las barreras. La creación de ese contexto también implica integrar a las comunidades en la organización, dándoles voz en las decisiones y legitimidad para influir en las unidades operativas, desarrollando procesos internos para administrar el valor que crean.

Así, podemos argumentar que la colaboración es de vital importancia para la generación de conocimiento, por lo que la estructura organizativa ha de permitir que los procesos de creación de conocimiento tengan en cuenta la Imaginación y su socialización como los elementos básicos de la innovación y de la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.

ROOS, J. y VICTOR, B. (1999): *Towards a Model of Strategy Making as Serious Play*, 'European Management Journal', 17(4): 348-355

SCHARMER, C. O. (2000). *Presencing: Learning from the Future as It Emerges*. Paper presented at the Conference on Knowledge and Innovation, May 25–26, 2000, Helsinki School of Economics, Finland. [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

SCHARMER, C. O. (2000): «*Organizing around not-yet-embodied knowledge*», en Von Krogh, G., Nonaka, I. y Nishiguchi, T. (eds.): *Knowledge creation. A source of value*, MacMillan Press, Ltd.

SCHARMER, C. O. (2001): *Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities*. In: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, no. 2, pp. 137-150.

WENGER, E., McDERMOTT, R., y SNYDER, W. M. (2002): *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

## **OBJETIVO DEL ESTUDIO**

El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre Imaginación, entorno generador de la misma y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Además de este objetivo principal, surge la necesidad de alcanzar cinco objetivos secundarios, que den sentido amplio al objetivo principal:

- a) Identificar, describir y analizar las prácticas empresariales que generan el entorno adecuado para permitir la emergencia de la Imaginación.
- b) Examinar la relación entre el entorno organizacional y la emergencia de la Imaginación.
- c) Analizar la estructura organizativa y su impacto en la generación de nuevas ideas.



- d) Identificar los obstáculos que pueden manifestarse en esta dinámica empresarial.
- e) Explicar, en la medida de lo posible, todas las relaciones y fenómenos que acontecen en el proceso.

La proposición teórica principal, la establecemos de la siguiente manera:

*“Existe una relación directa entre el entorno organizacional, la Imaginación y el posicionamiento de la Empresa en el mercado”*

Esta proposición teórica principal la podemos desglosar, a su vez, en dos proposiciones auxiliares:

1. Las estructuras basadas en la acción y en comunidades de práctica, son altamente imaginativas e innovadoras.
2. La creación de conocimiento en estas estructuras, es de vital importancia como sistema para dar forma a las nuevas ideas.

## **METODOLOGÍA**

En este trabajo se ha optado por el Estudio de Casos como estrategia de investigación.

Para Yin (1989), el método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que este sistema permite registrar la

conducta de las personas involucradas en el fenómeno objeto de estudio, a diferencia de los métodos cuantitativos que se centran exclusivamente en información explícita. Además, este método permite que la información sea recopilada desde diferentes fuentes, tanto cuantitativas como cualitativas, como puede ser documentación, datos históricos, entrevistas, observación directa, etc...

El autor enumera cinco componentes del diseño efectivo de la investigación del estudio del caso:

- 6) Preguntas de investigación.
- 7) Propositiones teóricas o propósitos de estudio.
- 8) Las unidades de análisis.
- 9) Lógica que vincula datos a proposiciones.
- 10) Criterios para interpretar los datos.

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso y para el análisis posterior de los mismos, debido a que tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información.

Eisenhardt (1989), afirma que el Estudio de Casos es especialmente adecuado para nuevas áreas de investigación, en los que la teoría existente parece inadecuada. La

autora lo define como *“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”*.

**Toda la información obtenida será CONFIDENCIAL**

EISENHARDT, K. M. (1989): *“Building Theories from Case Study Research”*, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

YIN, R. K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*, *Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Demostrar que la Imaginación, impulsada de forma estratégica, es la vía para identificar nuevas oportunidades de negocio y la plataforma más eficaz para generar nuevos productos y servicios, a partir de la identificación de tendencias emergentes, basadas en la opinión de los clientes, la mejora en las prácticas empresariales, en el conocimiento de los mercados, en la experiencia compartida y en la convergencia de diferentes tecnologías, que permitan explorar el adyacente posible y encontrar nuevos “espacios de desarrollo”.

Para alcanzar estos objetivos, se considera que las organizaciones con alta innovación, tienen características concretas:

1. Son organizaciones que estimulan el pensamiento, la imaginación y la emergencia de nuevo conocimiento.
2. Estas empresas basan sus acciones a corto plazo en la visión a largo plazo.

3. Crean un entendimiento y alineación compartidos entre las principales partes interesadas, que permite que las empresas sean ágiles en la toma de decisiones, flexibles y altamente adaptables al entorno, características que son esenciales para la innovación.
4. Generan interacciones altamente colaborativas entre la visión de los líderes y los equipos de innovación multidisciplinares.
5. Aprovechan la información objetiva, combinándola con la intuición, la especulación y la visión de nuevas posibilidades.

#### **BENEFICIO PARA LOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO**

1. Entender por qué la Imaginación Estratégica les aportará nuevo conocimiento, más valor, más crecimiento y más beneficios económicos.
2. Ofrecer una visión objetiva de su entorno organizativo, lo que permitirá mejorar el entorno laboral, el proceso creativo y la generación de innovación.
3. Aumentar la motivación e involucración en la organización, para promover e implementar la innovación.
4. Aportar la visión de una organización financiera y estructuralmente sostenible en el tiempo.
5. Generar una cultura de satisfacción personal y búsqueda de la excelencia profesional, haciendo partícipes a los integrantes de la organización de la satisfacción y los beneficios del proceso creativo.
6. Experimentar una visión de Imaginación Estratégica, generando conocimiento a lo largo de todo el proceso creativo.

7. Expandir nuevas ideas, explorar nuevos entornos colaborativos y nuevas oportunidades técnica.
8. Mejorar la identidad propia como organización.
9. Tener acceso a prácticas innovadoras y vanguardistas, sólo al alcance de los grandes líderes visionarios de la economía y que desde el estudio, investigación y análisis académico, se están postulando como la base de la economía de la era postindustrial.

## ANEXO 2: PREGUNTAS ABIERTAS DE LAS ENTREVISTAS

1. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Empresa?*
2. *¿En qué medida estos objetivos estratégicos están sustentados por productos innovadores?*
3. *¿Qué perspectivas de crecimiento de las de necesidades de esos productos se estiman?*
4. *¿Qué importancia tiene el conocimiento y la innovación en los productos de la empresa?*
5. *¿Cuál es el nivel de claridad del modelo de negocio dentro de la empresa?*
6. *¿Cuál es el papel del Conocimiento y la Imaginación en la empresa?*
7. *¿Cuál es el papel de la Alta Dirección en la creación e implementación de la imaginación, la innovación y el conocimiento?*
8. *¿Hay una estrategia definida en la organización para fomentar la imaginación y el conocimiento tácito? ¿Cuál es?*
9. *¿Cuál es el nivel de intercambio de conocimiento dentro de la Organización? ¿Qué nivel sería el deseado? ¿Cuáles son las expectativas de mejora?*
10. *¿Está el personal comprometido con la generación de conocimiento?*
11. *¿Está el personal comprometido con la transferencia del conocimiento dentro de la Organización?*
12. *¿Qué actitudes positivas y negativas tienen a este respecto?*
13. *¿Cuáles son las razones de esta actitud?*
14. *¿Cuáles son las herramientas y procesos actuales para la generación e intercambio de información y conocimiento?*
15. *¿Qué sugerencias tiene para mejorarlas?*
16. *¿Está la empresa lo suficientemente orientada hacia la imaginación y la creación de productos innovadores? ¿Qué sugerencias tiene al respecto?*

17. *¿Qué conocimiento futuro generará la empresa? ¿Si pudiera imaginarlo, cuál le gustaría que fuera ese conocimiento futuro generado?*
18. *¿Cómo modificaría la cultura de la empresa para alcanzar ese futuro conocimiento?*
19. *¿Qué ámbito de trabajo y tareas se están descuidando y se deberían apoyar?*
20. *¿Cuál es el mayor obstáculo que hay en la Organización para crear entornos colaborativos de transferencia de conocimiento?*
21. *¿Qué otros métodos de intercambio de conocimientos introduciría dentro de la Organización?*
22. *¿Cómo modificaría la cultura de la Empresa para aumentar su conocimiento?*
23. *¿Qué herramientas informáticas habría que implantar, implementar o eliminar para aumentar el conocimiento?*
24. *¿Describeme brevemente los desarrollos en los que estáis trabajando en este momento?*

### ANEXO 3: ENTREVISTAS

- Texto en cursiva → *Entrevistador*
- Texto normal → Entrevistado

#### 1. CASO 1

- *Si te parece, por favor, dime tu cargo en la empresa?*

Soy Directora de Tecnología

- *Fenomenal, mira es una serie de preguntas abiertas las que vamos a hacer, que tienes que responder como te he comentado, sin racionalizar demasiado, sino expresando lo que sientes al respecto. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?*

Bueno, posicionarse en el mercado del almacenamiento energético, como una muy buena opción y una alternativa a las tecnologías que hay presentes hoy en el mercado del almacenamiento energético, en nuestro caso con una tecnología desarrollada desde el principio por nosotros.

- *Vale. ¿En qué medida estos objetivos estratégicos están sustentados por productos innovadores?*

Bueno, en tanto en cuanto nosotros conocemos bastante el mercado por nuestra experiencia previa, hemos detectado las necesidades que hay en el campo del almacenamiento energético, tanto a nivel técnico como a nivel de precio y pensamos que nuestro producto, el que nosotros estamos desarrollando y sobre el que tenemos ya 2 patentes, pensamos que puede responder en cierta medida a estas exigencias del mercado.



- *Estupendo. ¿Qué perspectivas de crecimiento de las necesidades de esos productos se estiman?*

Bueno, estimaciones en el campo del almacenamiento energético son enormes, la verdad es que no sabría decirte un número concreto...

- *No hace falta que concretes, puedes...*

Ten en cuenta que la mayoría de desarrollos de cualquier tipo de dispositivos, desde productos de consumo como un teléfono móvil, como tecnología de transporte, hablese del vehículo eléctrico, todos ellos se está observando que en el futuro van a utilizar baterías o cualquier dispositivo de almacenamiento energético, pero en su mayoría estos dispositivos son baterías electroquímicas y esa tendencia sigue y sigue al alza, entonces determinar por ejemplo un porcentaje de crecimiento es muy complicado, pero que va a crecer y va a crecer yo creo que a lo bestia es una realidad, porque ya te digo, todas las tecnologías van encaminadas a necesitar de una batería más pequeñas o más grande, pero todas las nuevas tecnologías a nivel por ejemplo, de lo que se conoce como Smart Cities, pues todos los dispositivos que por ejemplo en una ciudad, o que van a estar expuestos en una ciudad que van a medir cualquier cosa, el tráfico, la contaminación, todo eso utiliza batería.

- *Perfecto. ¿Qué importancia tiene el Conocimiento y la Innovación en los productos de la Empresa?*

Bueno todo, nosotros ten en cuenta que nacimos desarrollando una nueva tecnología, como te digo, desde el principio, no había prácticamente nada hecho, escasamente había dos artículos científicos de los años, no se... 80 o por ahí y partimos de cero. Nuestro desarrollo es nuestro “leitmotiv”, nuestra supervivencia en el futuro va a depender cien por cien de que nuestros productos tengan éxito y son productos innovadores totalmente.

- *Fenomenal. ¿Cuál es el nivel de claridad del modelo de negocio dentro de la Empresa?*

No entiendo bien la pregunta...

- *El nivel de claridad, lo que pretendéis conseguir dentro del mercado ¿Tenéis absolutamente claros cuales son los pasos a seguir? Una especie como de business plan, hablando en términos financieros.*

Sí, sí que lo tenemos claro.

- *Vale, ¿podrías concretarme un poquito sin darme cifras y sin entrar en detalle?*

Bueno, los pasos que hemos seguido son, bueno, han sido desde el principio fue la formación de la empresa, ya tuvimos para ello un inicio con un capital social puede decirse pequeño, acudimos a un ente de financiación como es CEDETI en nuestro caso, esto es público por lo que se puede consultar y a partir de ahí, fuimos trabajando en el desarrollo de nuestra tecnología. Teníamos claro que mientras tanto teníamos que vivir y de hecho todavía lo seguimos haciendo, hemos desarrollado otra línea de trabajo y de negocio mientras que teníamos listo nuestro producto. Tenemos nuestra parte de ingeniería y consultoría y digamos que hacemos proyectos “ad hoc” en función a las necesidades de nuestros clientes y vendemos baterías de muchas tecnologías diferentes y de diferentes proveedores.

También hemos creado una especie de sección o de... nuestra tercera pata es la formación, cursos también de formación sobre dispositivos de almacenamiento y también bueno pues... la I+D como negocio, porque nosotros pues acudimos permanentemente a proyectos tanto nacionales como europeos, para financiarnos.

Nuestro plan, pues tenemos muy claro que no podemos llegar al mercado de golpe. Nosotros tenemos identificados, digamos, los segmentos de mercado que vamos a

llegar con nuestras dos primeras líneas de producto, que son las baterías no recargables eléctricamente y luego una batería recargable eléctricamente y tenemos identificado el tipo clientes, digamos, el primer tipo de clientes en cada una de las dos primeras líneas de producto.

Nuestro siguiente paso es en el que nos encontramos justamente este año, es en el contacto, ya hemos identificado esos segmentos de mercado y unos clientes significativos y representativos en cada uno de ellos, hemos establecido relación cuasi contractual para la validación de nuestro producto y tenemos, bueno, digamos, el compromiso de estos clientes de que pues una vez que hayan validado nuestra tecnología con ellos, pues ellos van a ser los primeros en comprarnos esa tecnología.

Pues una vez... eso es justamente como te digo, lo que estamos haciendo durante este año y bueno, pues a futuro, nuestros pasos siguientes serán, pues gracias a estas validaciones y estos primeros contactos, pues ser un poco más conocidos y bueno, pues que el cliente ya no sea uno, sino que sean cinco en cada segmento y así sucesivamente. Eso es básicamente lo que pretendemos conseguir.

- *Entonces, el timing es este año validad todos vuestros productos y el año que viene ¿empezar la comercialización?*

Sí, ese sería nuestro plan, exactamente. Paralelamente, porque esto es demasiado resumido, paralelamente nosotros hemos creado una filial, cuyo objetivo es... una filial en Extremadura, cuyo objetivo es utilizar ese conocimiento, esas patentes que ya nosotros hemos creado y hemos lanzado, para la industrialización de estas baterías, es decir, para la producción mientras nuestros clientes validan prototipos, esos productos pre-comerciales, nosotros pues hacemos el montaje y la puesta en marcha de la línea de producción para hacer la industrialización.

- *La producción se subcontratará en toda la fabricación.*

No, eso es una filial.

- *Ah, sí, es verdad, me lo habías dicho. Vale.*

Claro, la participación de la Matriz en esa filial ahora mismo es del 100 por 100, pero digamos que el objetivo es que entre algún socio industrial.

- *Perfecto, ¿Cuál es el papel del Conocimiento y la Imaginación en la Empresa?*

Pues es fundamental, imagínate, nosotros que estamos creando un producto totalmente nuevo, una tecnología muy novedosa y disruptiva, pues la... digamos que, la base de la I+D también es la Imaginación, evidentemente todo con una base científica, porque nosotros al final somos científicos, pero siempre para hacer un producto tan nuevo como el nuestro, se requiere como esa “idea feliz” que se llama ¿no? -*Sí, sí, ahí, por ahí vamos...*- pues eso... al final las cosas salen a base de pequeñas ideas felices y bueno, probando a ver que se nos ocurre y a ver cómo podemos hacer esto que nadie lo ha hecho. Al final, el papel ahí para nosotros es fundamental.

- *Vale, ¿Cuál es el papel de la Alta Dirección en la creación e implementación, de la Imaginación, la Innovación y el Conocimiento? ¿Qué entornos genera la Alta Dirección?*

¿Te refieres a...? -*¿Os ha motivado de alguna forma? ¿Os ha generado un entorno o lo habéis generado vosotros?*- No, bueno, de todas formas es que en una empresa pequeña es complicado... a ver cómo te digo... Tú ten en cuenta que nosotros empezamos siendo tres personas, ¿de acuerdo?, entonces digamos que los papeles de la Alta Dirección y los trabajadores estaban muy diluidos, porque todos hacíamos de todo. Casi cuatro años después, pues siguen estando un poco diluidos, no tanto como antes, pero un poco, sí que es cierto que en cuanto, sobre todo en nuestro CEO,

pues desde luego a nosotros nuestra forma de trabajar, a nosotros nos deja plena libertad para que inventemos y hagamos y desahagamos. En ese sentido, la verdad es que el ambiente que se ha creado, sobretodo digamos, en la zona más creativa, el área más creativa de nuestra empresa, pues yo creo, considero que es bueno, se ha ido creando pues bueno, poco a poco, en nuestro entorno antes estaban todos un poco mezclados, trabajábamos un poco todos mezclados y ahora, por suerte, hemos conseguido tener los recursos suficientes como para poder separar el entorno de I+D del resto de la empresa, porque pues por su característica necesariamente teníamos que estar separados, pero yo creo que el papel de la Alta Dirección en ese sentido, yo lo valoro como positivo.

- *¿Hay una estrategia definida en la Organización para fomentar la Imaginación y el Conocimiento Tácito?*

No entiendo demasiado bien la pregunta.

- *Si hay alguna estrategia para potenciar, por ejemplo, Honda hace muchos años inventó el concepto que hoy tenemos de Monovolumen. ¿Qué hizo Honda para que se diera a luz a un concepto que hoy es tan habitual como el Monovolumen? Cogió a una serie de personas, formó un equipo multidisciplinar y los encerró durante un fin de semana en un hotel. Ese tipo de cosas*

Ah, bueno, nosotros... -*Entonces como estrategia ¿ellos plantean equipos de trabajo, viajes de integración, dinámicas de grupo?*- Nosotros eso lo hacemos al menos dos veces al año. Todavía mi jefe, en este sentido, es muy de potenciar ese tipo de aspecto, digamos, nosotros le decimos lúdico-festivo, pero bueno, en definitiva se trata de fomentar un poco el equipo... -*¿socializar el conocimiento?*- Efectivamente, nosotros hacemos al menos dos reuniones al año, una un poco más formal y larga, aunque es fuera de aquí, en un entorno completamente diferente, el que bueno, pues estamos dos días y medio aproximadamente, en un sitio que no tiene nada que ver con la empresa,

completamente diferente, puede ser una ciudad o puede ser un pueblo, puede ser el campo, el que bueno, pues hablamos sobre cómo vamos a hacer las cosas, sobre todo de cara al siguiente año y un poco pues ahí se hacen pues, lluvia de ideas de diferentes aspectos de cómo deberíamos afrontarlos, cómo lo vamos a hacer, ideas sobre cómo mejorar, etcétera.

Y luego, hacemos otro tipo de... bueno, una cosa parecida, pero más breve, digamos que pues un día o medio día, nos vamos también a comer a un sitio relativamente cerca, pero que también no tenga nada que ver con la empresa y hacemos algo parecido.

- *¿Y algo que sea más del día a día, más rutinario, más habitual, más dentro de la dinámica habitual de la Organización? ¿Se te ocurre algo?*

Bueno, nosotros hacemos en I+D por ejemplo... pero bueno eso realmente, digamos que sí que nos reunimos una vez al mes aproximadamente y sí que un poco, ya te digo, aparte de repasar resultados y demás, pues sí que tenemos lugar de... hay lugar para... pues otra especie de lluvia de ideas, a ver qué se nos ocurre ¿no? Eso sí que lo hacemos con regularidad, una vez al mes como mínimo.

- *¿Cuál es el nivel de intercambio de Conocimiento dentro de la Organización? ¿Qué nivel sería el deseado? ¿Cuáles son las expectativas de mejora?*

Bueno, la comunicación interna yo creo que ese es un asunto pendiente en nuestro caso. También, a ver, es como te digo, nosotros estamos un poco deslocalizados y me explico, la parte de I+D estamos aquí, cuatro personas, bueno y la chica de comunicación. Luego tenemos, digamos, una parte más comercial ¿vale? que está en Loeches. Luego el Director Comercial vive en Valencia, entonces, digamos que más o menos nos comunicamos y más o menos tenemos conocimiento de las cosas, pero a veces nos pasa y nos sigue pasando, que muchas veces no sabemos lo que

están haciendo otros ¿de acuerdo? Entonces, bueno, pues hombre no es que yo tenga ninguna necesidad a lo mejor de saber qué es lo que está haciendo los comerciales, ni nada, pero sí que hay veces que por falta de ese conocimiento, pues a lo mejor metemos la pata de cara a contarle a un cliente lo que estamos haciendo, lo que dejamos de hacer.

Yo creo que en la comunicación interna sí que se podría mejorar un poco... o bastante.

- *¿Y en la transferencia del Conocimiento? ¿Qué consideras que se podría hacer, para que fluyera más el Conocimiento en todos los ámbitos? Por ejemplo, los objetivos y los avances vuestros, con los objetivos y los avances del área comercial o los objetivos y los avances de la Dirección General.*

Es que es complicado, porque al final, como te digo, estamos tan separados y entonces, -¿las TIC? ¿Potenciar esa área? ¿O las tenéis suficientemente desarrolladas?- Bueno, estamos intentando... estamos en ello, estamos intentando tener un espacio común, por ejemplo para que cada responsable de cada área pues, digamos, suba la información para, pues que esté accesible para toda la Empresa, pero yo la verdad es que no sé cómo podemos hacerlo. Creo que... -vale, si eso es lo que crees...- yo no sé cómo podríamos hacerlo, sinceramente.

- *Vale, pues ya está ¿Está el personal comprometido con la generación de Conocimiento?*

Sí, yo te digo que para trabajar en una PYME hay que estar muy comprometido. Es la verdad, porque al final, yo creo que sí, además todos tenemos claro lo que estamos haciendo, sabemos que dependemos de la creación de Conocimiento y de valor y que la supervivencia nuestra, depende de eso, porque sino nos iríamos a trabajar a una gran empresa.

- *Ahora lo siguiente ¿Está el personal comprometido con la transferencia de ese Conocimiento que se genera en la Organización? Sabes que siempre hay egos que dicen, no no, esto es idea mía y quiero llevarme yo el mérito.*

Bueno, pero es que yo creo que hay una serie de roles en todas las empresas, sean pequeñas o grandes, que se dan. Está el protegido de la empresa, luego está el que no quiere decir nada... y eso es así. Por mi experiencia previa, eso es así, entonces bueno, pues sí, efectivamente siempre hay gente que no le gusta compartir nada de lo que está haciendo, de hecho, no se sabe nunca lo que están haciendo, pero por suerte, pues son casos muy aislados, pues un caso y ya. Con el resto, más o menos no hay ningún problema.

- *¿Qué actitudes positivas y negativas tienen a este respecto esas personas?*

Bueno, yo creo que el tener oposición a la transferencia de Conocimiento, de positivo no tiene nada. Dentro de una empresa, porque en un trabajo en equipo, al final... *-¿estas personas son proactivas? Quiero decir, ¿son brillantes comparativamente con los demás?*- No, -o sea es todo negativo, son todo connotaciones negativas- exactamente.

- *Vale, ¿Cuáles son las razones de esta actitud? ¿Cuáles consideras tú?*

Bueno... *-¿ambición personal?*- yo creo que sí, *-¿ego?*- yo creo pues eso, sobretodo ambición personal, primero pues un excesivo proteccionismo del área, de su área, *-¿inseguridad entonces me estás diciendo?*- Muchísima, muchísima inseguridad y sobre todo luego, pues eso, para... de cara al jefe, pues que nadie pueda dar ninguna noticia de su área al jefe que no sea esa persona. *-Entonces estamos hablando de una persona en concreto, que es más insegura que ambiciosa-* No, es igual de insegura que ambiciosa. (risas) *-perfecto, si sabemos que ese perfil se da en todos los sitios, o sea que no vamos a descubrir nada-*. No, no, para nada.



- *¿Cuáles son las herramientas y procesos actuales para la generación e intercambio de Información y Conocimiento? Las herramientas tangibles que utilizáis.*

Bueno, pues nosotros utilizamos como te he dicho, tenemos un espacio común en el que vamos subiendo absolutamente todo, donde tenemos toda la documentación, etcétera. Luego de manera un poco más informal, pues tenemos el típico grupo de WhatsApp, que parece que no pero, pero ahí, gracias a eso me entero de muchas cosas que hacen los comerciales, que sino no me enteraría y bueno pues lo típico, pues por correo, no sé, pues las típicas, pero vamos, de esas tampoco tenemos demasiadas.

- *Y luego, ¿más informales? Por ejemplo, conversaciones tomándote un café...*

Ah, sí sí, yo en mi caso, nosotros somos, sobretodo en I+D, bueno realmente casi todos somos así, somos muy de eso, pues de salir luego a tomar una cerveza o quedar para cenar o pues eso, quedar a tomarnos una copa después del trabajo y seguir, al final, pues seguir y tú qué has hecho y no sé qué... *-por curiosidad, la persona un poquito más complicada, ¿también va con vosotros?*- No, no va *-no va ¿no? O sea que sois aquí cuatro-* Somos cinco *-y sois cuatro los que digamos que formáis equipo-* Aquí somos cuatro en I+D y una persona de comunicación y luego en la Empresa pues está el CEO, están los comerciales, no pero nosotros somos mucho de irnos por ahí – *Entonces los que estáis aquí, tenéis mucha complicidad entre todos, menos con una persona más especial ¿no?*- Sí, claro.

- *¿Qué sugerencias tienes para mejorar este tipo de procesos o herramientas? ¿Qué se te ocurriría a ti que podría mejorar la Comunicación o la transferencia e intercambio de Conocimiento?*

Bueno, en el caso de que... vamos a ver, como te he dicho, al final en el caso de la persona que no quiere compartir y que lo hacen a conciencia, ahí no puedes hacer nada, porque si no quieres, no quieres, pero como te digo, en el caso de la gente que

no le importa, pero que a veces por circunstancias de que no compartes el mismo espacio, no compartes tantas horas de trabajo, aquí por ejemplo comemos todos los días juntos, yo sino como con los comerciales, pues al final de muchas cosas no me entero, no tengo la misma relación, entonces a lo mejor en nuestro caso pues es complicado de mejorar, a lo mejor si en algún momento tuviéramos la oportunidad de estar en un lugar de trabajo en el que todos pudiéramos estar juntos, pues a lo mejor eso mejoraría, porque ya te digo no es porque la gente no quiera, sino pues porque a veces no te ves. Yo es que hay compañeros a los que veo muy poco realmente, les veo muy poco, entonces pues me entero de lo justo, pero no porque yo no quiera compartir o ellos no quieran compartir y que haya esa transferencia, sino porque a veces no se da. *-Dada la estructura, tú lo consideras adecuado y difícilmente mejorable* -Sí, adecuado y difícilmente mejorable.

- *¿Está la Empresa lo suficientemente orientada hacia la Imaginación y la creación de productos innovadores?*

Sí, yo creo que sí, porque además, como te digo, somos una parte muy potente y no tan sólo la I+D, sino la parte, digamos, más preindustrial también, también han vivido en esa forma en su experiencia laboral previa, pues han vivido permanentemente haciendo cosas que, por ejemplo, ni en España se han estado haciendo nunca, entonces ellos han ido abriendo un poco el camino. Digamos que esa cultura en la Empresa sí que la tenemos.

- *Fenomenal. ¿Qué conocimientos futuros generará la Empresa? ¿Si pudieras imaginarlo, cuál te gustaría que fuera ese Conocimiento? Porque supongo que esto es el primer paso ¿no? La batería esta es el primer paso, ¿no?*

Yo creo que conocimiento, pues en nuestra parcela del almacenamiento energético, sí que creo que estamos aportando, creo que vamos a aportar sobretodo en un país

como España, en el que hay tan poquito hecho en este ámbito, pues creo que sí que vamos a aportar Conocimiento. La verdad es que predecirlo, es complicado.

- *¿Cómo te lo imaginas? No es cuestión de predecir, es cuestión de que lo imagines ¿Cómo te imaginas tú que será el futuro con vuestro producto?*

Bueno yo creo que.... -*Imagínalo, aunque luego la realidad se vaya a parecer como un huevo a una castaña, no tiene nada que ver-* creo que en algún que otro sector industrial, les vamos a mejorar mucho la vida, porque creo que muchos desarrollos que deberían estar haciéndose ya, no se han hecho o no han llegado, digamos, al consumidor de forma masiva, porque hay unas limitaciones y hemos detectado que en algún caso se debe a la limitación que hay ahora mismo en las baterías. Creo que cuando nosotros tengamos listo nuestro producto para el gran público, por decirlo así, creo que probablemente algunas aplicaciones que todavía no están como muy tangibles para el consumidor y para la industria, van a ser una realidad, porque están limitadas por esto.

- *¿Nos podemos imaginar teléfonos móviles con una duración de una semana con vuestras baterías o coches que tengan una autonomía de 2.000 kilómetros con vuestra batería?*

Pues sí, por ejemplo... -*¿los móviles es factible o no está orientado a este tipo de producto?*- Podría utilizarse, lo que ocurre es que los dispositivos que hay ahora, o sea, las baterías que hay ahora disponibles para los móviles, aunque a veces nos parezca mentira, están muy bien logradas. Sustituir las tecnologías presentes por otras, en el caso de la aplicación de los móviles es complicado, pero por ejemplo, en baterías de vehículos eléctricos que ahora mismo su limitación es el precio, eso sí que lo veo. - *coches con pilas de...*- claro y sobretodo más asequibles, es que al final, para que las cosas lleguen al gran público, la gente tiene que poder pagarlo, bueno al público y a la industria.

- *¿Y en cuanto tiempo te imaginas tú eso?*

En el vehículo, tardará un poquito, pero en aplicaciones, no se... en telecomunicaciones, en... nosotros tenemos una línea de pilas de audífonos también, imagínate que la autonomía de... no sé si lo sabías, pero la pila de un audífono dura entre tres y cuatro días, depende del uso que se le dé, pues imagínate una personas que sea dependiente de un audífono, pues que su autonomía se vaya al doble o a más, bueno pues es una mejora de la calidad de vida en definitiva.

- *Estupendo. ¿Cómo modificarías la cultura de la Empresa para alcanzar ese futuro conocimiento?*

La verdad es que en ese sentido, realmente no se trata de hacer muchas modificaciones, se trata yo creo de hacer un crecimiento adecuado. O sea, nosotros en definitiva, para... lo que siempre detectamos es que nos haría falta crecer un poquito, crecer por ejemplo en personal, porque tenemos muchas veces más trabajo del que podemos abarcar, pero realmente modificar, por ejemplo modificar forma de trabajar, no tanto, evidentemente todo se puede mejorar, pero son cosas ya muy concretas, muy... no de cultura empresarial sino más del día a día, cositas que se pueden modificar, pero desde luego lo que modificaría es que si se pudiera en vez de ser once como somos, pudiéramos ser veinticinco, yo sí que lo modificaría, pero no es una modificación como tal, sería pues eso, necesitamos crecer un poquito para abarcar todo lo que tenemos.

- *Vale. ¿Qué ámbitos de trabajo y tareas se están descuidando y se deberían apoyar?*

A ver, yo siempre me quejaré y yo de cara a mi jefe siempre diré que la en la I+D necesitamos más recursos y que estamos muy descuidados, pero es porque una siempre en su posición, quiere más... para qué te voy a engañar... *-pero detrás de esa mentalidad hay un trasfondo de mucha lógica, aunque no te lo creas, no es egoísmo sin sentido-* no,

para nada, yo no creo que sea... *-entonces, precisamente de eso es de lo que me gustaría que me hablaras, de eso que acabas de decir, que siempre pides más-* yo siempre pido más porque tengo la sensación de que si yo por ejemplo, al final, aunque muchas cosas no nos guste reconocer que es así, pero muchas veces sí que se trata en algunos casos de dinero, ¿no?. Evidentemente, si yo pudiera tener en vez de un equipo como tengo trabajando, un equipo de carga y descarga, pudiera tener tres, pues yo avanzaría mucho más rápido, que en definitiva, creo que para la estrategia de la empresa no es tan sólo llegar a un objetivo, sino llegar a un objetivo en tiempo. El factor tiempo en la empresa es fundamental, es casi igual de importante que lo otro, entonces, pues muchas veces no vamos todo lo rápido que nos gustaría ir, pues porque nosotros somos una pequeña empresa con recursos limitados y claro, dentro de esa empresa, pues los recursos se tienen que destinar a muchas cosas. A mí me hubiera gustado que desde el principio..., lo que pasa es que cuando empiezas tienes que ir atendiendo a las cosas más urgentes, pero que la parte de I+D, puesto que nuestro futuro está muy pensado para depender del desarrollo que estamos teniendo ahora, pues que pudiéramos tener más recursos, pues eso, para avanzar de una forma más eficiente y de una forma más óptima. *-Estamos hablando de recursos... entiendo... de personal, por lo que me estás diciendo básicamente ¿o también necesitáis equipo? que te gustaría tener más equipo...* Equipos y personal, claro *-vale, las dos cosas-*.

- *¿Cuál es el mayor obstáculo que hay en la Organización, para crear entornos colaborativos de transferencia de Conocimiento?*

Bueno, yo creo que al final, las empresas las hacemos las personas, o sea al final se trata de aptitud, *-aptitud, también estaba yo pensando en la deslocalización de los departamentos-*, sí, eso es una dificultad, sí, es una dificultad intrínseca.

- *¿Qué otros métodos de intercambio de Conocimiento introducirías dentro de la Organización, si pudieras en un momento dado ser la Directora General, la CEO, qué cambios introducirías?*

Bueno, yo vengo de una empresa en la que algunas cosas las hacían como empresa tradicional, pero que a mí me gustaban mucho, nosotros le llamábamos el comité de los viernes y era que el viernes, después de comer, los directores se quedaban a tomar una copa y se contaban lo que habían hecho... pues yo pondría un comité de los viernes. –*Entonces, vosotros trabajáis los viernes por la tarde*- nosotros trabajamos los viernes por la tarde. Dilo comité de los viernes, como dilo comité de los martes, cuando se pueda, pero yo sí que lo haría regularmente, pero semanalmente o a los diez días como mucho, pero no dos veces al año.

- *¿Cómo modificarías la cultura de la Empresa para aumentar el Conocimiento? Puedes tener la sensación de que prima demasiado el ámbito financiero sobre el ámbito investigador, pues cambiaría un poco la noción esa de ser un poquito más arriesgado, un poquito más osado, un poquito más aventurero...*

Nosotros somos muy arriesgados, lo que pasa es que... bueno, es como te digo, a ver... y además yo lo sé porque el tipo de jefe que tengo, a mi jefe le encantaría ser todavía más arriesgado, lo que pasa es que al final la realidad te pone... te hace pisar el suelo y bueno, pues hay momentos en los que desgraciadamente tiene que pesar más la parte financiera y yo lo entiendo, porque cuando se atraviesa un momento de dificultad, hay que controlar la peseta, pero hay otros momentos en los que nosotros sí que hemos arriesgado. Yo en ese sentido no creo que lo estemos haciendo mal, nos intentamos adaptar en cada momento.

- *Y como intangibles, ¿se te ocurre algo? De mentalidad general, por ejemplo.*

No, somos un poco... *-¿todos sois muy conscientes de todos los ámbitos de la Empresa? Sois muy conscientes de comercial, comercial es muy consciente de vosotros...-* yo creo que en líneas generales sí, como te he dicho, hay una sola excepción, pero en líneas generales sí, de lo más gordo sí que somos conscientes.

- *Esto sí que es muy concreto, ¿qué herramienta informática habría que implantar o implementar o eliminar para aumentar el Conocimiento? Algo que os potenciara el Conocimiento o algo que ahora mismo os está obstaculizando el crecimiento. ¿Hay alguna herramienta informática o tecnológica que tú consideraras importante?*

A ver, como te he dicho, nosotros hemos creado un espacio en el que vamos compartiendo todo y eso lo hemos creado hace relativamente poco, porque no lo teníamos. Entonces no se me ocurre qué más de momento... como llevamos poco tiempo funcionando con ello, tampoco sabría decirte si estamos funcionando bien y si no lo estamos haciendo, qué haríamos, porque es que llevamos muy poco tiempo para valorar.

- *Y ya para terminar, descríbeme, por favor, brevemente, el producto a nivel técnico que desarrolláis, pero lo que me puedas contar, no tienes por qué contarme nada.... Es decir, las aplicaciones, la practicidad del producto.*

Bueno, te comento, nosotros cuando empezamos el proyecto de las baterías de Aluminio-Aire, la idea era llegar a una batería de Aluminio-Aire recargable, pero por el camino obtuvimos también una muy buena batería de Aluminio-Aire no recargable y sabemos que las baterías que no se pueden recargar, también tienen aplicaciones, entonces es como te he dicho, tenemos una línea de producto que son pilas botón, que son para audífonos principalmente y bueno, pues lo que te he comentado, podemos duplicar la capacidad de los productos presentes hoy en el mercado. Duplicar la capacidad significa que la pila en lugar de durarte tres días, dura seis o siete.

- *Por ejemplo para un coche, ¿cómo funcionaría?*

¿Para un coche? Vamos a ver, nosotros tenemos luego las baterías recargables y una batería recargable... imagínate que tiene el tamaño de un móvil, ¿vale? una sola batería, pues tu para un coche necesitas un pack, poner un montón de estas en serie y paralelo para obtener suficiente capacidad, que en definitiva es lo que te da la autonomía del coche y luego el voltaje y la potencia necesaria que necesita un coche. Nosotros estamos aún un poco lejos todavía de la aplicación del vehículo eléctrico, porque dentro de las baterías recargables, cada aplicación tiene unos requerimientos. Nuestros primeros mercados identificados para baterías recargables son aplicaciones de telecomunicaciones, sería hacer muchas de estas (tamaño teléfono móvil), un “battery pack” para torres de telecomunicaciones, *¿en torres aisladas que no tengan acceso a la luz?*- claro, exactamente, eso son baterías de respaldo... la torre está realizando todas sus actividades y si tienen un corte, que suelen tener cortes, por ejemplo Telefónica sufre al año un par de micro cortes, en países subdesarrollados suelen tener más, entonces nuestras baterías, para esa aplicación, hemos detectado que como primer mercado nos puede ir bien y luego se trata pues de ir mejorando la tecnología que tenemos, porque esto no acaba aquí, tenemos mucho trabajo por delante y en ir mejorando las prestaciones de esas baterías, para ir entrando en diferentes aplicaciones, como te digo, hay que ir estudiando cada aplicación, los requerimientos que tiene y ver si llegamos o no e ir entrando poco a poco en diferentes sectores del mercado.

## 2. CASO 2

- *Buenas tardes, ¿me puedes decir tu qué cargo ocupas en la Empresa?*

Soy la Administrador de la Empresa.



- *Gracias. Mira, te voy a hacer una serie de preguntas abiertas, que tienes que responder sin racionalizar demasiado, más bien diciendo lo que sientes a nivel personal. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?*

Pues para nosotros el objetivo número uno es mantenernos en el mercado. Trabajamos en un sector muy raro, donde hay mucho intrusismo, competencia desleal de las tiendas online chinas y en el que surgen empresas como setas, atraídas por un crecimiento muy alto del sector y que... aguantan muy... duran muy poco en el mercado, pero mientras están en el mercado y sobretodo en la fase en que están desesperados, pues, destrozan el mercado tirando los precios, en un intento desesperado por no desaparecer. ¿Cómo decirlo?, uff... la profesionalización del sector es mínima... suelen ser personas jóvenes que no tienen otro trabajo y son aficionados al hobby y entran pensando que como saben del hobby, van a saber vender y se acaban pegando el batacazo, porque no saben gestionar un negocio, se piensan que es abrir una tienda y despachar. En eso les ganamos por goleada...

- *¿Y vuestro planteamiento estratégico en qué medida está sustentado por productos innovadores?*

¿Lo que vendemos? *¿Sí, qué ofrecéis vosotros que no ofrecen los demás?* A ver... nosotros lo que vendemos es lo mismo que venden los demás, a “grosso modo”. Los productos son los mismos, aunque unos vendan más de unas marcas y nosotros vendemos más de otras marcas, pero todos tenemos acceso prácticamente al mismo catálogo de productos. Donde nosotros tenemos nuestra ventaja es en otras cosas... A ver, primero, una de nuestras ventajas es nuestro canal de distribución, porque hemos visto que los que más dinero han ganado en este sector han sido los intermediarios, lamentablemente como siempre en este país... los distribuidores españoles y como siempre, pues... la cultura del pelotazo... (risas). Nosotros adquirimos los productos en origen, al fabricante o a distribuidores asiáticos y sino es posible, acudimos a grandes mayoristas europeos, mucho más serios y profesionales que los españoles, aunque de pena decirlo... Eso nos hace ser mucho más competitivos en

precio y el servicio posventa, como al final lo tenemos que dar nosotros porque los mayoristas se desentiende, sean nacionales o extranjeros, pues es otro punto en el que nos diferenciamos, porque sabemos reparar lo que vendemos y no dejamos nunca a nuestros clientes desatendidos.

Otra cosa que para nosotros es importante, pues, es la... nuestra estructura de costes, más reducida que la de otras tiendas... de hecho, han intentado imitarnos en más de una ocasión... Nosotros no dependemos de alquileres de locales, ni de gastos fijos elevados, porque el 90% de lo que comercializamos es a través de nuestra página web. La única estructura física que tenemos para vender réplicas y equipación al público, es una pequeña tienda en nuestro parque de ocio que abrimos únicamente los fines de semana, cuando nuestros clientes acuden a jugar en los eventos que organizamos, pero la mayoría de nuestras ventas son por internet.

- *Vale. ¿Qué perspectivas de crecimiento de las necesidades de esos productos se estiman?*

Ufff...te decía antes que este es un sector muy raro y no por lo peculiar del producto, que son consideradas por la ley como armas, sino por lo que hay en torno a él. Por un lado está la ley y la Guardia Civil, que... no sé cómo decirlo, pero vamos, que no hace mucha gracia que haya gente jugando a un juego muy basado en técnicas militares y la ley está hecha para desincentivar la práctica del hobby, con requisitos legales casi como si fueran armas de fuego, por lo que se está notando cierto estancamiento en el crecimiento del mercado y tiende a estabilizarse o incluso bajar. Nuestra apuesta de futuro no está tanto en la comercialización de productos, que seguiremos haciéndola, sino en la oferta de eventos para practicar el hobby. Tenemos un parque de ocio totalmente legal y puedo decir que... yo que sé cuántos campos de Airsoft habrá en España, pero hablamos de cientos, pues el nuestro es uno de los cuatro o cinco como mucho, totalmente legales, gestionados a través de una empresa y no como Asociación Deportiva, lo que significa que pagamos impuestos, tenemos los seguros requeridos por la ley y sobretodo un proyecto

aprobado... con toda la legalidad, por las administraciones locales y autonómicas correspondientes, algo que no tiene casi nadie en el sector, por lo que pienso que cuando se empiece a aplicar la ley de una forma más... intensa... o como viene redactada, pues en nuestro caso, tendremos la continuidad asegurada, porque como te digo, estamos al 100% legales.

- *¿Los eventos son los mismos que hacen los demás?...*

No, no, para nada. Tenemos tres personas que... bueno, el proyecto está en la primera fase de nuestro parque de ocio y de momento sólo tenemos montado el campo para jugar al Airsoft, el tema de aeronaves de radiocontrol y coches de radiocontrol, serán la siguiente fase, cuando nos recuperemos un poco de la inversión. Estas personas hacen partidas, pero con una filosofía mucho más dinámica. El resto de campos te ponen un guion de partida, te cobran la entrada y luego se desentienden durante las cuatro o cinco horas que dura la partida. Nosotros hacemos varias partidas pequeñas en esas cuatro o cinco horas de juego, lo que hace que la gente siempre esté motivada y se sientan... o no piensen que se les cuenta un rollo al principio y luego se les abandona durante el resto de la partida para que simplemente se den bolazos unos a otros sin que se dé importancia al seguimiento de las misiones que les propones.

- *Entonces. ¿Vuestras partidas tienen mucha Imaginación?*

Desde luego, están mucho más trabajadas que en los demás campos de juego. Siempre estamos ideando cosas o retos nuevos para los jugadores que los demás campos no hacen.

- *Vale. ¿Qué importancia tiene el Conocimiento y la Innovación en los productos de la Empresa?*

Pues el Conocimiento es imprescindible para saber qué demandan nuestros clientes y por qué nos eligen a nosotros y la Innovación es la base de nuestra supervivencia, sino innovamos en la forma de hacer las cosas estamos poniendo en riesgo nuestro futuro, porque si no innovamos en la forma de vender y en la forma de organizar eventos, seríamos uno más del sector y como te digo, es un sector muy raro.

- *Fenomenal. ¿Cuál es el nivel de claridad del modelo de negocio dentro de la Empresa?*

Yo siempre he tenido claro lo que hay que hacer y creo que sé transmitir lo que necesito de mi gente, para que entiendan que lo que menos... en lo que nos vamos a diferenciar de los demás es en hacer cosas diferentes, ya sean partidas, ya sea en el servicio posventa, que es un tema totalmente... denostado o... no sé cómo decirlo... no se trata bien a los clientes. Una vez que les han vendido lo que querían venderles, cuando hay problemas siempre recurren al... la culpa es tuya que has usado más el producto, no por un defecto de fabricación y eso no puede ser, incluso a sabiendas de que en la mayoría de los casos, la fiabilidad de lo que vendemos no es todo lo... buena que debería ser y para eso también debemos dar respuesta. Es un sector muy joven, muy inmaduro, de mucho crecimiento y ya sabes... todo el mundo ve negocio, se mete y luego no dan la calidad y fiabilidad que se debería, sobre todo los fabricantes chinos. *¿Los fabricantes chinos?* Sí, buena parte de las réplicas que se venden son de fabricantes chinos y son mucho más baratas que las réplicas de los taiwaneses y japoneses, que son los mejores.

- *¿Tenéis claros cuales son los pasos a seguir en vuestro negocio?*

Sí, porque sabemos dónde está el negocio y sabemos cómo satisfacer al cliente. La tienda está consolidada y es muy conocida en España y Portugal, aunque tenemos clientes en países tan lejanos como Finlandia o Estados Unidos, pero esos son pocos, la verdad. De todas formas, nuestro negocio principal es el parque de ocio, que es donde mayor recurrencia de clientes tenemos. La tienda puede vender a un

cliente una réplica, dos o tres como mucho y algo de equipación, pero el jugador, una vez equipado, sólo necesita consumibles, por lo que la recurrencia pues no es muy elevada. Sin embargo, el parque de ocio sí que es un negocio totalmente recurrente.

- *Perfecto, ¿Cuál es el papel del Conocimiento y la Imaginación en la Empresa?*

A ver, para nosotros saber qué quieren nuestros clientes, conocer sus necesidades o sus problemas es lo que ha hecho de nosotros lo que somos... *¿y a nivel interno? ¿a qué te refieres? A nivel de la Empresa, el Conocimiento que generáis en la plantilla.* El Conocimiento entre los empleados es muy importante, porque todos son conscientes que son receptores de información de los clientes y entre nosotros nos contamos, para entre todos, pues... veamos qué hacer, por donde ir, qué ofrecer... no sé, estar siempre pendientes de lo que más le interesa a la gente para poder ofrecérselo. Antes era suficiente con ofrecer un descampado y dejar a la gente que se diera bolazos, pero ahora piden guiones elaborados, misiones complejas, retos nuevos y que les... uff... que les des o les crees una película que para ellos sea creíble, con entornos y atrezzo elaborado, no con cuatro parapetos hechos con pallets.

- *Vale, ¿Cuál es el papel de la Alta Dirección en la creación e implementación, de la Imaginación, la Innovación y el Conocimiento? ¿Qué entornos genera la Alta Dirección?*

Bueno, yo soy la Alta Dirección, si se puede decir así y mi preocupación siempre es que entre todos, podamos sorprender a los clientes con las aportaciones de unos y de otros. Después de las partidas siempre sacamos conclusiones de qué hemos hecho bien, qué ha gustado más a la gente y qué cosas son prescindibles o simplemente aburren o no aportan nada a los jugadores.

- *Pero la colaboración ¿es sólo a nivel eventos o también con la tienda?*

Es que la tienda es una cosa que llevo yo sola, ahí no necesito colaboración, yo llevo la comercialización, la contratación con proveedores, la contabilidad y... eso es cosa mía (risas). Para lo que necesito al equipo es para los eventos, que hay que dar soporte a muchas personas y si yo estoy atendiendo la tienda física y el bar, necesito gente que dirija y arbitre las partidas. Ese es el ámbito donde hay colaboración, en la tienda pues... es una... como criatura mía, yo la he dado a luz y yo la he definido la personalidad, el modelo de negocio sí que es cosa únicamente mía. A ver, me comentan y me dan opiniones al respecto, pero los colaboradores son básicamente para el parque de ocio.

- *¿Hay una estrategia definida en la Organización para fomentar la Imaginación y el Conocimiento Tácito?*

Sí, por supuesto, porque de ello vivimos, sino tenemos Imaginación estamos perdidos. Siempre estamos hablando y aportando ideas, recogemos sugerencias de los clientes, que te cuenta que en tal campo hacen esto o en tal campo hacen lo otro y si hay algo positivo de eso que podemos incorporar, queremos estar atentos.

- *Pero ¿tenéis establecida algún tipo de dinámica o rutina o proceso para ello? Reuniones o sesiones de lluvia de ideas...*

Sí, la rutina en ese sentido ha surgido de forma natural y espontánea. Normalmente después de cada partida, nos quedamos charlando en el bar con clientes y de ahí, surgen muchas ideas... A veces, lo que parece que es simplemente alternar con clientes, es la mejor forma de obtener información. Además como muchas veces tenemos partida por la mañana, luego por la tarde y luego por la noche, pues entre partida y partida, que nos quedamos nosotros solos, pues lógicamente siempre le estás dando vueltas a lo que podemos hacer o no... y surgen muchas ideas para el

futuro, como por ejemplo, incluir drones en las partidas, cuando abramos la parte de aeronaves de radiocontrol. Hay muchas posibilidades con eso y es algo que sólo se ha visto en Estados Unidos y creo que por ahí podemos aportar muchas novedades a nuestros clientes.

- *¿Cuál es el nivel de intercambio de Conocimiento dentro de la Organización? ¿Qué nivel sería el deseado? ¿Cuáles son las expectativas de mejora?*

La comunicación es perfecta, porque estamos trabajando en algo muy divertido y eso hace que estemos todo el día dando vueltas al tema, porque además nos divierte mucho hacerlo. Creo que más que compañeros de trabajo, ya somos amigos y eso ayuda mucho, hay confianza total para aportar o criticar constructivamente y nadie se molesta por lo que diga el otro.

- *Casi es más un hobby que un trabajo, ¿no?*

Totalmente, no sé quién decía que si trabajas en algo que te apasiona... no sé cómo era, pero que como que no es un trabajo... deja de ser un trabajo. *Sí, que si trabajas en lo que te gusta, deja de ser un trabajo, en lo peyorativo del término...* (risas). Pues eso, (risas) y si encima nos va bien, pues para qué queremos más... (risas)

- *¿Qué consideras que se podría hacer, para que fluyera más el Conocimiento en todos los ámbitos?*

Pues es que no creo que se... es que no veo ninguna traba a que hablemos y contemos lo que pensamos en cada momento y que nos digamos lo que pensamos o aportemos lo que consideremos...

- *Vale ¿Está el personal comprometido con la generación de Conocimiento?*

Pues sí, sin duda, mis compañeros lo viven, como se suele decir y lo que ven que se puede mejorar, lo dicen. En ese sentido, da gusto, la verdad...

- *¿Está el personal comprometido con la transferencia de ese Conocimiento que se genera en la Organización? ¿Hay alguien que quiere llevarse los méritos y sea más reacio a compartir sus ideas?*

No, para nada. No tenemos ningún tipo de problema en ese sentido. Todos nos sentimos parte del mismo proyecto y todos aportamos lo que podemos. A eso creo que ayuda que la retribución es la misma para todos, es objetiva y en función de los resultados y bueno... pues eso creo que hace que la gente se sienta parte del proyecto y que su futuro está asociado al del equipo. Cuanto mejor vaya el negocio, mejor nos irá a todos en conjunto, no a unos mejor que a otros. Estoy muy orgullosa de eso, creo que es mérito de los que formamos el equipo.

- *¿Qué actitudes positivas y negativas ves en tu equipo?*

Positivas todas, negativas ninguna. Por mi experiencia, cuando he llevado otros campos a nivel Asociación Deportiva, he visto que hay gente más implicada que otra porque no se percibe un gran beneficio personal al implicarse más, son muchas personas y entre tantas personas a repartir, al final siempre acaban implicados unos pocos, muy pocos, la verdad... (risas), mientras que los demás... pasan un poco más del tema, van más a lo suyo. En nuestro caso es diferente, esto es más profesional, si quieres tener una percepción económica, pues tienes que comprometerte con el proyecto, esto es una empresa, no un grupo de amiguetes con un “pseudo” proyecto para sacarse unos eurillos. Además, si alguien no está a la altura, al ser pocos, los demás nos resentiríamos mucho a todos los niveles, no sólo de obtener más rentabilidad y supongo, que si se diera el caso, el equipo lo excluiría, no sería necesario si quiera sacar...hacer de jefa...



- *¿Cuáles son las herramientas y procesos actuales para la generación e intercambio de Información y Conocimiento? Las herramientas tangibles que utilizáis.*

Pues charlando mucho, básicamente eso. Pero, a nivel técnico, ¿qué herramientas usáis? Bases de datos... A ver, a nivel informático tenemos nuestras bases de datos, yo soy una fan de las bases de datos y de los CRM, analizo mucho las variables de mi negocio. En lo referente a la tienda, pues las analizo yo y las contrasto con mis clientes, me ayudan mis compañeros... sobre el parque de ocio, pues la información la analizamos en conjunto, al menos, la mayoría, hay aspectos técnicos o financieros que tengo que valorar yo como propietaria, evidentemente, porque al final el riesgo económico lo asumo yo, pero en la gestión del parque, pues eso lo tenemos... a nivel técnico, pues con el ordenador hacemos simulaciones, analizamos nuestro campo y el atrezzo por ejemplo Google Earth e intercambiamos mucha información a través del móvil y las redes sociales. Las redes sociales son una herramienta muy valiosa para nosotros, porque son nuestro gran escaparate, el sitio al que miran nuestros clientes y donde se enteran de nuestros eventos. No sé si es eso a lo que te refieres... Sí, sí, básicamente las herramientas técnicas que usáis en vuestro trabajo.

- *¿Qué sugerencias tienes para mejorar este tipo de procesos o herramientas? ¿Qué se te ocurriría a ti que podría mejorar la Comunicación o la transferencia e intercambio de Conocimiento?*

En ese sentido, se podría mejorar si mis compañeros participaran aún más en las redes sociales, que lo hacen bastante ¡ojo!, no me quejo para nada... pero lógicamente yo estoy mucho más involucrada en esos temas que ellos, porque eso ya sí que es un tema privado para ellos y en mi caso, es parte de mi trabajo y de mi negocio. Mis compañeros tienen su responsabilidad en el parque de ocio, lo demás lógicamente es responsabilidad mía.

- *¿Está la Empresa lo suficientemente orientada hacia la Imaginación y la creación de productos innovadores?*

Pues la verdad, es que no nos queda de otra. Estamos en un ámbito relacionado con el ocio, es decir, somos totalmente prescindibles para cualquiera de nuestros clientes y somos fácilmente sustituibles si mañana aparece otra empresa que lo hace mejor. Vaya, que no ofrecemos artículos de primera necesidad (risas). *Está claro. Pero veo que la innovación la tienes asociada básicamente al parque de ocio, no tanto a la comercialización de productos.* Pues no sé qué decirte, porque los primeros años de la Empresa, el trabajo ha sido sólo de comercialización y creo que ha sido incluso demasiado innovadora... si yo te contara la cantidad de enemigos que nos hemos hecho entre las tiendas, porque dicen que vamos en contra del sector y hacemos las cosas a nuestra manera... sin embargo con el parque de ocio, al contrario, los compañeros de otros campos, sobre todo los más profesionalizados, nos han acogido genial, supongo que porque ahí la norma es hacer las cosas como Asociación Deportiva y eso es un foco de fraude fiscal tremendo y un generador de mala imagen para el sector, a mi juicio... No pongas esto a ver si me voy a meter en un lío (risas)... *No te preocupes, lo que me cuentes es sólo para la investigación y es confidencial.*

- *¿Qué conocimientos futuros generará la Empresa? ¿Si pudieras imaginarlo, cuál te gustaría que fuera ese Conocimiento?*

A ver... me gustaría generar Conocimiento para desarrollar zonas de juego para adultos, que en vez de asociarlas siempre a temas como bares y salir de copas, pues tuviéramos una oferta de opciones de ocio, que al final, sobre todo a los más jóvenes, les permitiera divertirse realmente... pasárselo bien con hobbies y no con fiestas o botellones. *Pero ¿hablas de ocio nocturno?* Sí, claro, aquí hacemos muchas partidas nocturnas que, sobre todo con el buen tiempo, tienen muchísimo éxito y como cada vez hay más chicas, pues puede ser una forma muy divertida de conocer gente (risas)... sin necesidad de excederse en... *ya, que el ocio fuera más sano...* Sí, que hay formas de divertirse muchísimo, además haciendo deporte y que no tiene por qué ser sólo como... bebiendo, ya sabes... y poniendo en riesgo la salud.

- *¿Cómo te imaginas tú que será el futuro en vuestra actividad?*

Pues pasa inevitablemente por la profesionalización del sector. Como te digo, la legislación es tan ambigua para algunas cosas, que da cabida a oportunistas que no aportan nada al sector, nada más que su degradación y el pelotazo a corto plazo... Me imagino que lo que ha pasado con la venta de réplicas, se extenderá a la regulación sobre los centros de ocio donde se pueden usar, que ahora es un cachondeo, porque se abren campos de juego sin que haya control por parte de la autoridad sobre medidas de seguridad, que haya control... de cosas tan elementales como si se tiene un seguro de Responsabilidad Civil por ejemplo... y cualquier persona con una parcela puede lucrarse de forma ilegal, con ... permitiendo a gente que use lo que la ley cataloga como armas, sin que pase nada... hasta que pase y luego las paguemos justos por pecadores. *¿Y sobre las otras actividades?* Bueno, sí, también. Me centro más en el Airsoft, porque es un tema muy mal regulado. Las aeronaves de radiocontrol, sobre todo los drones, está muy regulado, la ley es muy clara y tenemos todos los permisos por parte de AENA y del Ayuntamiento y Comunidad de Castilla La Mancha para desarrollar esa actividad... es como te digo, las normas son muy muy claras y sobretodo, sí que están ajustadas a la realidad del hobby. Los coches de radiocontrol, pues legalmente no suponen ningún problema. Por eso te decía antes, que ofreceremos muchas opciones de ocio y que ojalá, la gente se enganche a un ocio sano y deje de lado cosas que no me imagino tan divertidas, como puedan ser los botellones o las borracheras... ¿qué hay más divertido que practicar un hobby en compañía? Y si además conoces gente, pues... mucho mejor. De estos hobbies surgen amistades para toda la vida, eso te lo aseguro...

- *Estupendo. ¿Cómo modificarías la cultura de la Empresa para alcanzar ese futuro conocimiento?*

Pues no... creo que nuestra cultura está lo suficientemente clara en ese sentido. Creo que debería cambiar más la cultura de ocio de la sociedad y que hubiera cabida para que la gente tuviera más opciones de ocio, que no fuera sólo la discoteca y los botellones. De verdad, la gente se lo pasa muy muy bien con nuestra actividad y el que la prueba se engancha.

- *Vale. ¿Qué ámbitos de trabajo y tareas se están descuidando y se deberían apoyar?*

Creo que nuestro trabajo es darnos a conocer y en ese sentido, aún podemos hacer más. Ayudaría que hubiera por parte de la Administración más ayuda o por lo menos, que no entorpecieran. Como te dije antes, a las administraciones no les hace mucha gracia que haya gente que jueguen a juegos como este, porque aportan formación militar y entrenamiento militar en técnicas y tácticas, que hacen que el juego sea muy válido para entrenamiento militar. De hecho buena parte de nuestros clientes son miembros de las fuerzas y seguridad del Estado y del Ejército, porque aparte de divertirse, se entrenan en muchas cuestiones tácticas.

- *¿Cuál es el mayor obstáculo que hay en la Organización, para crear entornos colaborativos de transferencia de Conocimiento?*

No creo que tengamos obstáculos, mis compañeros trabajan en un entorno muy agradable y tienen total libertad para comentar y compartir lo que consideren oportuno.

- *Vale, ¿Qué otros métodos de intercambio de Conocimiento introducirías dentro de la Organización?*

Las redes sociales son fundamentales para nosotros y creo que son la base de recibir conocimiento de los clientes, *vale, pero a ¿y a nivel interno?* Pues... creo que la comunicación es muy fluida y tenemos en nuestras manos las herramientas de la

tecnología moderna, sobre todo el teléfono móvil, que nos permite estar siempre en contacto y compartir cualquier cosa que se nos ocurra.

- *¿Cómo modificarías la cultura de la Empresa para aumentar el Conocimiento?*

Creo que... estamos lo suficientemente sensibilizados y tenemos la confianza para que nuestra cultura no sea un obstáculo para aumentar el Conocimiento.

- *Concretando, ¿qué herramienta informática habría que implantar o implementar o eliminar para aumentar el Conocimiento? ¿Hay alguna herramienta informática o tecnológica que tú consideraras importante?*

Pues creo que no necesitamos ninguna herramienta más. Nuestro trabajo se hace correctamente con las herramientas que tenemos y no necesitamos herramientas tecnológicas ni específicas ni especialmente... a ver... no necesitamos tecnología demasiado sofisticada para nuestro trabajo.

- *Esta ya es la última pregunta. Describeme, por favor, brevemente, vuestra actividad.*

Vale, pues por un lado tenemos la tienda por internet, que vende artículos relacionados con el Airsoft, ya sean réplicas o equipación y consumibles. Por otro lado, tenemos a la niña de mis ojos, que es nuestro parque de ocio, aún por desarrollar en la segunda y tercera fase del proyecto, pero que vamos cumpliendo con los plazos que nos marcamos. Aquí lo importante es ofrecer una oferta de ocio que sea atractiva y divertida para nuestros clientes. En cuanto al campo de juego de Airsoft, que es la primera fase del proyecto, pues lo que hacemos es organizar partidas de en torno a cinco horas de duración, normalmente los sábados y domingos por la mañana y en ciertas ocasiones también los sábados por la tarde y los sábados por la noche. En estas partidas ideamos mini juegos, que hacen que los jugadores se sumerjan en una especie de película en la que les ponemos objetivos a

conseguir y retos a superar. Hacemos pequeños descansos entre mini juego y mini juego, porque es una actividad muy exigente a nivel físico, muy explosiva, muy de carreras cortas pero muy intensas. Cuando pongamos en marcha la parte más tecnológica, que serán las aeronaves dirigidas por radiocontrol, pues permitiremos algo inédito en España, que será practicar el FPV (First Person View) o vuelo en primera persona, que significa que el cliente desde el suelo y con unas gafas especiales o monitores, podrá ver como si estuviera montado en su avión, por lo que la sensación es increíble. Es una actividad muy peligrosa y muy regulada, pero con la tecnología y medidas de seguridad apropiadas se puede desarrollar. Es ahí donde estamos a la cabeza de este hobby, porque tenemos todos... toda la documentación preparada y todos los permisos preparados para que puedan volar sus aparatos con total seguridad.

### 3. CASO 3

*Me puedes decir tu cargo en la empresa*

Socia y Apoderada.

*Perfecto, bueno pues empezamos con una serie de preguntas abiertas, que hay que responder sin racionalizar demasiado, la espontaneidad aquí es lo importante, ¿vale? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?*

Crecer, es decir, crear, ir creando infraestructura para crecer de una manera eh...previsible, *para tener una, una solidez y una continuidad. Sí, ¿no?, garantizar una solidez y consolidar, y consolidar, consolidar la empresa.*

*Vale, ¿en qué medida estos objetivos estratégicos están sustentados por productos innovadores?*

Un 30%, un 40%.

*¿Qué características tendrían esos productos innovadores?, no hace falta que des detalles concretos de lo que son, sino una mera noción de lo que representan...*

Bueno, pues un poco está basado en encontrar, en hacer estudios de mercado, ver qué necesidades dentro de nuestro campo de acción no están cubiertas, qué necesidades no están cubiertas, dentro de la demanda que hay y ver si podemos encajar ese producto, preparar el producto, sacarlo y colocarlo.

*¿Qué perspectivas de crecimiento de las necesidades de esos productos se estiman?*

Pues ahora mismo, en el momento actual, va subiendo eh... pues puede ir creciendo en torno anualmente, un 15% o un 20%

*¿Qué importancia tiene el conocimiento y la innovación en los productos de la empresa?*

El conocimiento, ¿te refieres del producto de la empresa?, el conocimiento, o del conocimiento del mercado, *no, el conocimiento interno*, ¿el conocimiento interno de lo que es el servicio que presta la empresa?, *lo que es la cualificación, la preparación, el "know how", el "know how" exacto*, vale, pues mucho, mucho, pues ¿me has dicho que porcentaje? o...*no, qué importancia le das tu*, que importancia, *aspectos abstractos, no hace falta que concretes...* máxima, ósea es fundamental, *y la innovación de los productos de la empresa, qué importancia tiene o es un mercado basado en algo ya establecido y no hay grandes capacidades para innovar* no hay... eh... hay producto por innovar pero no es el momento de abordarlo, la empresa lo tiene hay previsto, pero no es el momento todavía de abordarlo, porque se necesita consolidar más la empresa, *vale*, Sí hay capacidad de...

*Podemos hablar de esos productos de esos productos innovadores, Sí, que como sabes esta información va ser confidencial, Sí, no va salir más allá del ámbito académico ¿vale?, Sí, entonces no te preocupes, ¿Cuál es el nivel de claridad del modelo negocio dentro de la Empresa? toda la*

*gente, todos los integrantes, ¿Cuál es el? ¿Cuál es el nivel de claridad del modelo de negocio dentro de la Empresa?, tiene que ver con la alineación con el objetivo de la Empresa, de todo el equipo de trabajo, ¿todos saben cuál es su objetivo?, Sí, yo creo que sí, y si todos están orientados a los mismos.*

Sí, todos saben que el objetivo era el mismo es ir consolidando la Empresa, tanto en infraestructura como en proveer de trabajo, consolidar clientes, ventas...

*Vale, ¿cuál es el papel del Conocimiento y más concretamente de la Imaginación en la Empresa?*

Del Conocimiento puedo decirte que un 80% y el resto es Imaginación, evidentemente hace falta.

*Vale, ¿Cuál es el papel de la alta dirección en la creación e implementación de la Imaginación, la Innovación y el Conocimiento?*

Pues si cuentas conmigo como alta dirección, mucho, claro, sí, *pues exactamente tu qué haces para favorecer eso.* Pues precisamente, encontrar los nichos de mercado, donde podemos colocar los productos que nosotros...

*Esta pregunta está más enfocada a qué trasmites tú a la gente para potenciar estas cualidades dentro de tu equipo.*

¿Las cualidades de Creatividad? *de Creatividad, Imaginación dentro de la gente, es decir, aquí estamos hablando de toda la empresa en su globalidad, Sí, ¿y de como yo trato de fomentar esa creatividad? eso es, o sea, trato de hacerlo pero me cuesta mucho, hay mucha reticencia y yo no sé, a veces pienso que lo que hay es cierto miedo a que no salga y a sentir un fracaso, cosa que no lo veo yo así, pero bueno, hay como un miedo en arriesgar.*



*Y en ese sentido, ¿tu papel es activo o simplemente estas intentado tú suplir esas carencias?*

Pues a pesar de que es activo, como encuentro resistencias, pues no me queda otra que intentar suplirlo.

*Vale, ¿Cuál es la estrategia que utilizas para fomentar esta Imaginación?*

Pues primero detectar... ponerme en el papel de la gente que tiene una necesidad o un problema que resolver, ver como lo están resolviendo los demás y ver cómo mejorar eso y añadirle Imaginación. *Lo estamos enfocando, a ver, de forma diferente, la cuestión no es compararnos con los demás, sino analizarnos nosotros mismos, ya, entonces la pregunta tiene más que ver con qué estrategia tienes tú planteada para intentar que dentro de la empresa, no toda la Imaginación corra de tu cuenta.*

Pues la debo tener mal planteada la estrategia (risas), porque cada vez que lo he intentado, de hecho, me acuerdo de una vez hice un correo, para que cada uno volcara ahí y no tuviera el pudor que a veces hay como esa reticencia de decir, pues he dicho una tontería ¿no?, bueno pues vamos a poner un correo donde uno pueda tener un nombre anónimo, pueda decir paridas y pueda... y podamos de ahí de sacar algo nuevo o algo interesante y provechoso, pues solamente uno utilizó el correo.

*Abí estamos en la esencia de esta entrevista, abí es donde tenemos que llegar, no tanto a compararte con los demás, sino a mirarte hacia dentro, esto es como hacer introspección, ya, entonces, bueno pues abí hay un pequeño problema, Sí, un pequeño grande problema y yo ya lo intente de distintas maneras, y.... esto es auto análisis, auto ayuda, esto sería como el psicólogo, que es lo que tengo que hacer, por dónde puedo ir moviéndome para fomentar esa Creatividad, exacto, Sí, porque en algún sitio no...*

*¿Cuál es el nivel de intercambio de conocimiento dentro de la Organización, que nivel sería el deseado, y cuáles son las expectativas de mejora? ¿Cuál es el nivel de intercambio de Conocimiento dentro de la organización?*

Yo creo que es un Conocimiento muy amplio porque está muy abierto, tremendamente abierto, todo el mundo tiene acceso a todo lo que se hace, yo, a ver, además, soy una persona que transmito a veces hasta... no, a veces no, generalmente hasta la pesadez para que todos tengan conocimiento de cómo se van haciendo de la experiencia o de la trayectoria o de lo que tengo en mente ¿no? Y que todos estemos al tanto, yo creo en ese sentido es abierto y yo fomento que sea abierto, *pero a mí me da la sensación, por lo que estás diciendo, que es unidireccional, ¿dónde no se me transmite a mí...? que tu transmites mucho, pero que no recibes, por lo que estás diciendo me da la sensación que este intercambio de Conocimiento tiene una sola dirección, que es de ti a lo demás, Sí, pero nunca de los demás hacia ti.* Pues ahí, hay a veces que sí y hay veces que no. Me quejaría muchas veces de que no se me da información, o bueno espera no es que no se me dé información es que... yo lo interpreto como que son de otra manera de ser ¿no?, que son más reservados en ese sentido y que no le da tanta importancia que todo el mundo sepa qué estamos haciendo todo el mundo y que podamos ser un poco...

*¿Crees que estamos en el nivel adecuado? ¿De intercambio? de intercambio de comunicación,* No, creo que debería haber más comunicación, *¿Qué todos debería participar más de los demás? Sí.*

*¿Cuál son las expectativas de mejora? ¿Qué crees que se puede mejorar en esto?*

Uffff... *lo que se te ocurra, no racionalices.* No, porque es que... ¿qué se puede mejorar?, creo que como trabajamos los Socios, somos muchos a mandar y pocos a obedecer, y ese es un gran problema. *Bueno, puede ser, puede ser una... no lo sé, creo, entonces ¿las expectativas podrían ir de la mano de establecer mucho más las responsabilidades, de determinar mucho más las responsabilidades o de tener mucho más definidos los roles, o al revés de tenerlos*

*menos definidos?* Yo creo que tiene más que ver, con tener tiempos para contrastar sin... no sin imponer porque a veces yo soy un poco impositiva y ahí yo reconozco mi error, o sea soy cuando veo una cosa y creo que la tengo clara, sí que intento que me convenzan si estoy en un error, pero me cuesta a veces mi tiempo ¿no?, y otras veces al revés, creo que se dan por sabidas muchas cosas, sin... y que no se tiene en cuenta toda la experiencia anterior, que creo que es una parte muy importante, entonces a veces pienso que en ese sentido pues el hecho de que seamos socios y que todos estemos en un nivel de poder decidir, de poder opinar y de poder valorar, pues a veces me cuesta el que se entienda que el hecho, que puedo estar equivocada ¿vale? y que admito la discrepancia y que me abran los ojos y que en una cosa estoy esquivada, pero hombre yo entiendo que se valora quizás poco toda la trayectoria previa, que más por trayectoria por experiencia, sabe más el viejo por diablo que por viejo, o sea, sabe más el diablo por viejo que por diablo, *por viejo que por diablo*, entonces un poco tengo esa sensación ¿no? donde si aquí todos queremos mandar pero somos muy mal mandados, entonces ahí por no escucharnos... y eso es un problema.

*¿Está el personal comprometido con la generación de conocimiento?*

Yo creo que sí, porque fíjate porque ahí nos volcamos todos en cómo mejorar, como hacer, como tal, pero no integramos.

*Que es lo que enlaza con la siguiente pregunta, si está el personal realmente comprometido, llamémoslo orientado o concienciado de la transferencia de conocimientos dentro de la organización*

Repíteme la pregunta, a ver

*¿Está el personal comprometido y concienciado con la transferencia del conocimiento dentro de la organización?*

Está comprometido con la Empresa y con lo que la Empresa salga a delante, pero con el tema de la conciliación y la organización, encontrar una vía de encuentro... no. Y puede ser que sí, que oye yo no me siento, en ese sentido igual, con personas que hubieran sido de fuera de la empresa o ajenas a la familia, pues hubiera sido más fácil, pero con personas dentro de la familia es muy difícil, que te vean en ese sentido como alguien que vas a liderar, porque no se dejan, o sea, no les vale tu experiencia, para que en ese sentido acepten cierto liderazgo y luego tampoco no es que yo tenga unas dotes de liderazgo de estar.....no, no tengo paciencia.

*Vale, ¿Qué aptitudes positivas y negativas tiene el entorno colaborativo a este respecto?*

¿Si echas la carne en el asador?, *exacto*, todo el mundo está intentando lo mejor de sí, *todo el mundo*, sacar lo mejor de sí, para sacar la empresa adelante...*porque todos os sentís parte...* todos, todos los que trabajamos nos sentimos... *parte de él*, parte de él, *parte de él*, ¿pero cómo negativo? ¿Cómo negativo?, pues eso, somos muy mal mandados todos, *mal mandados, vale*.

*Iba a preguntarte las razones de esta aptitud, pero están básicamente contestadas, ¿cuáles son las herramientas y procesos actuales para generar el intercambio de información y conocimiento?, ¿simplemente la conversación?*

La conversación, preguntar y hablar y a veces pues, como eso sobrecarga pues no preguntas.

*Ya, ¿Qué sugerencias hay para mejorarlas o se te ocurre para mejorarlas, para mejorar esas herramientas de intercambio e información, que ahora mismo están...?*

A mí las que se me ocurren es... de las que tengo yo pensadas... poner, ir, poco a poco crear un equipo ¿vale? donde los Socios podamos, de alguna manera poder entrar a valorar lo que se hace y tal, pero que, que el equipo sea realmente quien se

intercambie esta información y se engrane, porque ya ahí entre los Socios lo veo francamente difícil, entonces, veo que es mucho más fácil por ejemplo cuando uno tiene su lugar, sus conocimientos y que eso se respete y que ya se va creando esa infraestructura, pero igual estoy equivocada, pero yo pienso que esa infraestructura... que sobre todo alguien o una persona que también tenga esa capacidad de liderazgo y organización en el trabajo, es decir, una cosa es que nosotros como Socios nos volquemos en la empresa y podamos ver las estrategias para poner la empresa en valor y lo que funciona y lo que no funciona, y otra cosa es que estemos capacitados, para ocupar..., puntualmente sí, pero ya llega ya un momento que la empresa va a ir necesitando su especialización.

*¿Está la empresa lo suficientemente orientada hacia la Imaginación y creación de productos innovadores o está más centrada en el modelo tradicional de negocio?*

Pues desgraciadamente se tiene que centrar en donde, sabes dónde te mueves, cómo te mueves y lo único, pues que hay una parte de innovación ahí para evidentemente poder colocar tu producto en un mercado tan competitivo

*¿Estábamos hablando de innovaciones meramente técnicas, simplemente de intentar hacerlo lo mejor...?*

Sí, de saber qué es lo que busca, la innovación aquí veo que es estudiar realmente cual es la necesidad del cliente, qué es lo que quiere, qué es lo que busca y resolverles el problema. Para mí eso es, no es hacer lo clásico de siempre, bueno pues esto se vende se coloca y hago esto, precisamente en un mercado tan competitivo, si estamos colocando productos es porque estamos dando al cliente algo diferente.

*¿Qué conocimiento futuro generará la Empresa? si pudieras imaginarlo ¿cuál te gustaría que fuera ese conocimiento generado? ¿Cómo te gustaría que se orientara el modelo de negocio, que te gustaría?*

A mí, el modelo de negocio que es lo que tengo pensado, lo que son las urbanizaciones residenciales para mayores, *eso es realmente innovador*, es innovador, lo que pasa es que hace falta un pulmón financiero que ahora mismo estamos tratando alcanzar para poder acometerlo, *¿Lo que hacemos ahora es un medio para conseguir un fin futuro?*, exacto, *vale perfecto*.

*¿Cómo modificaría la cultura de la empresa para alcanzar ese futuro conocimiento?*

*¿Cómo modificaría cultura la empresa?, ¿Cómo modificarías la cultura de los colaboradores para alcanzar ese futuro conocimiento?*

Ahí fíjate, creo que no es tan importante porque precisamente no se puede abordar ese proyecto, porque necesita gente muy especialidad, un equipo muy especializado, con el que puedo contar pero cuesta dinero, entonces necesito esos recursos económicos para poder contar con ese equipo especializado, para ese tipo de producto donde cada cual tiene su, su lugar muy específico, *y ¿encajará ese futuro en la cultura actual de la de la empresa?*

El modelo de negocio este, sí... *¿sería capaz de acoger ese tipo de nuevos profesionales, se adaptarían bien objetivamente, mirándolo desde su punto de vista, se adaptarían bien?*, es decir, el personal con el que ahora mismo contamos, *tiene unas particularidades*, Sí, *y estamos hablando que hace falta un personal muy cualificado, muy complejo, muy determinado a futuro*, Sí, *y la preguntas es ¿tenemos la cultura de la empresa adaptada para acoger a ese tipo de profesional a futuro o tendremos que cambiar nuestra mentalidad para que ese tipo de profesional encaje aquí?* *Por lo que hablamos antes de que hay gente mandando y poca obedeciendo*.

Pues ahí tengo mis dudas, por que el producto por una lado como está enfocado, con los profesionales que está enfocado y con lo que..., tal y como está estructurado con todo lo que va a necesitar de dedicación profesional especializada, entiendo que la Empresa lo que va hacer es generarlo, ponerlo en marcha y ahí pues lo que simplemente va ser un tema más, administrativo-burocrático, que de poder participar en lo que es el producto, el desarrollo de ese producto, porque es que va necesitar personal muy especializada.

*¿Entonces tendrán su propio entorno laboral? Sí, independientemente de, Sí, va tener su... eso no va a variar, vale.*

*¿Qué ámbito de trabajo y tareas se están descuidando y se deben apoyar?*

La comunicación y el consenso, *pues son pilares básicos para la creación de Conocimientos y para la Innovación y se están descuidado... vale, lo dejamos ahí.* No es que se estén descuidado, no se están abordando con la seriedad que merece.

*Esta pregunta parece repetitiva, pero seguramente te haga profundizar un poco más, ¿cuál es el mayor obstáculo que hay en la organización para crear entornos colaborativos de transferencia de conocimiento?*

El que todos queremos saber de todo, es decir, sí que es verdad que nos ha tocado arrancando la empresa, hacer un poco de comodín ¿vale?, pero no podemos quedarnos en el yo tengo la razón, yo sé cómo va esto y a veces me incluyo yo eh, pero, no sé, yo creo que, que falta, falta un poco de humildad...o fíjate, más que de humildad, fíjate, de menos amor propio, o sea de... *yo siempre oí, fíjate que el orgullo cuesta dinero, Sí, y que es caro, Sí, a mí no me cuesta asumir que me he equivocado, que no estaba en lo cierto, me parece que es una parte más del trabajo, entonces yo creo que eso limita mucho la Innovación y la Creatividad, o sea, yo prefiero equivocarme,*

aunque haya abordado un proyecto que pensaba que... digo, oye pues pensaba que esto pude salir, pues no se me caen los palos del sombrero por decir, pues esto ha sido un fracaso, es un fracaso entre comillas, es decir, si ha intentado, no ha cuajado, bueno, pues es un tanteo que se ha hecho, has medido los riesgos, has calculado los costes y has sabido que podía salir o no salir, lo has puesto en marcha y has visto qué pasa. Hay veces que necesitas poner diez cosas en marcha, si el coste no te va en ello... unas cantidades importantes, sino más que nada el amor propio, es que a veces no se ponen las cosas en marcha por el amor propio de decir, es que no me ha salido, qué van a decir, pues mira que te has equivocado. Yo creo que en ese sentido esta empresa tiene un grave problema en abrirse al error, a la prueba... con cautela y a que nos equivocamos y a que es bueno equivocarse, que del error se aprende, pues ahí, uff... pues ahí no sé por qué cuesta tanto, pero creo que si aprendiéramos de los que tengo alrededor y mira que lo digo veces ¡eh!, consiguiera que no pasara nada, que lo asumieran con naturalidad, esto no ha funcionado, pero incluso hasta con divertimento, pues creo que eso sería fantástico para la Empresa.

*Hemos hablado de que el método fundamental de intercambio de Conocimiento aquí, es la charla y en alguna ocasión, sin éxito, pues el buzón de correo electrónico. ¿Qué más, qué otra cosa se te ocurre para...? ¿Dices de talento o de comunicación? Comunicación para el intercambio de Conocimiento.*

Bueno, para el intercambio de Conocimiento, más que..., o sea, lo del mail era para la Innovación, la Creatividad... es que igual te estoy entendiendo mal cuando me hablas de Conocimiento, entiendo yo de cuál es el funcionamiento de la Empresa y cómo yo en un momento determinado, sé cada cual qué lugar ocupa, qué está haciendo... *Esto está muy enfocado a Conocimiento Tácito, tú a lo mejor te vas más al Explícito, a lo que sé. Claro, y yo te estoy hablando más del Conocimiento Tácito, es que esa era la impresión que me daba a mí. A lo que hay dentro de cada uno y que por egos o por mala política comunicativa, no sale a flote.*



Pues mira, ahí te voy a decir, uno de los Socios tiene un talento fantástico, pero un talento que... a mí me da un coraje y una rabia, que con el perfeccionismo y los miedos... y el miedo a la responsabilidad y el miedo a equivocarse o a que algo no fragüe, no lo ponga en marcha, eso me frustra muchísimo, es decir, que haya un talento cercenándose continuamente a sí mismo. *Por ahí van, por ahí van los tiros... ese es el Conocimiento que interesa, no...* pues ahí te he cogido mal desde el principio, porque pensaba que era la comunicación de lo que lleva la Empresa, de lo que hace la Empresa, del “know-how”. *Bueno, pero eso también es interesante.*

*Bueno, pues ¿cómo podríamos modificar la forma de pensar, de hacer y de trabajar, para hacer aflorar ese talento? Vamos a hacer autocrítica.*

Pues (risas), yo llevo tanto tiempo intentándolo que ya no sé cuál es la estrategia, de verdad, o sea, es que estamos hablando de alguien con la que tengo una relación de muchos años y que he intentado fomentárselo desde hace muchos años y no hay manera, claro, en algo me equivocaré yo probablemente, pero es que no veo cómo quitar ese pudor a... esa equivocación o ese miedo a que las cosas no salgan como uno espera. *Pero ¿hay proactividad por su parte o es simplemente que no le interesa? No le interesa. ¿No le interesa? Es que a lo mejor estamos partiendo de que simple y llanamente no le interesa o que su perfil profesional no se adapte a lo que hace falta, me refiero a algo emocional, simplemente que no le gusta. Hay gente que tiene mucha capacidad para sacarse dos o tres carreras y luego son poco menos que inválidos intelectuales para encajar en una empresa. ¿Por temas emocionales? Por temas emocionales, por tema de preferencias, por tema de gustos, de ambiciones vitales... Ese es el problema, el tema es un tema... o sea, el fondo es un fondo emocional fundamental... que quizá esto no sea lo que le atraiga y que su vida gire... Pero no solamente no sea esto lo que la atraiga, sino puede ser también una situación donde se sienta en rivalidad, en competencia, creo que tiene un carácter muy emocional, el hecho más que la falta de interés, que puede ser también, porque podría ser la falta de interés en este campo, pero no quiere decir que no lo he fomentado en otros, más de la persona que tiene interés en otros campos o que*

aparentemente tiene interés en otros campos, se lo he fomentado también en sacar esa creatividad, que cuando la ha sacado es fantástica y sin embargo no hay manera de fomentarla, es de vez en cuando “pa’”. *¿Entonces te has quedado sin recursos, sin ideas y sin capacidad?* Me siento incapacitada (risas). *A lo mejor es un muro que no conviene seguir estrellándose en él, sino que haya que rodearlo.* Sí, sí, ahí, ahí, en lugar de estrellarme contra él, creo que es mejor rodearlo y creo que el hecho de rodearlo, poco a poco puede que funcione.

*Muy bien, esta pregunta es muy sencilla ¿qué herramientas informáticas habría que implantar o implementar o eliminar para facilitar todo este intercambio de Conocimiento? Esto es a nivel de herramientas, la Organización está perfectamente dotada, no es ese el problema, no es necesario nada más o cuales son los mayores obstáculos que tiene la Empresa para compartir su Conocimiento. Eso es como un poco como el epílogo de todo lo que hemos hablado...*

Pues el ego, el ego ¿no? *¿Te parece que lo dejemos ya?* Como quieras, si quieres hacerme alguna pregunta más. *No, yo preguntas no tengo, si quieres decir tú algo...* No... nada más.

#### 4. CASO 4

*Buenas tardes, como ves estamos grabando la conversación. Te agradecería, por favor, que te presentaras y que nos comentaras cuál es tu cargo.*

Buenas tardes Luis, yo soy Doctor en Ciencia y Tecnología Química. Actualmente soy el Director de Desarrollo Tecnológico de una empresa de nanomateriales, que está localizada en el parque científico de Madrid. Como Director de Desarrollo Tecnológico, como te comentaba antes, considero que una de mis principales misiones, es fomentar la creatividad en mi equipo de personas, un equipo de gente altamente cualificada y verdaderamente es un reto darles herramientas y darles recursos para que ellos puedan tener la autonomía suficiente y la seguridad para poder desarrollar sus ideas y no ponerles trabas, sino todo lo contrario.

*Mira, yo tengo aquí una serie de preguntas abiertas, que te agradecería que me respondieras de la forma más intuitiva posible, con lógica y con criterio, pero sobre todo dando también mucha importancia a la intuición, a tu percepción, a tu sensibilidad sobre el tema. Entonces, bueno, son una serie de preguntas, no son muchas, no nos llevará mucho tiempo. Empezamos por una muy sencilla. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Empresa?*

Los objetivos estratégicos de la Empresa, ¿en cuanto a tecnología?, ¿en cuanto a comercialización? *Un poco todo, un poco el global, sin entrar en detalles y sin revelar información que no tienes por qué revelar...* Correcto, los objetivos pasan fundamentalmente por proporcionarle al sector de la acumulación energética, materiales alternativos a los que se emplean actualmente, para construir dichos dispositivos de almacenamiento de tecnología, con el fin de mejorarlos, bien aumentando la capacidad de almacenamiento o bien por reducción de peso y volumen de dichos dispositivos. Nosotros hemos visto que existe un nicho de mercado, una necesidad, que creemos que pasa por la utilización de la nanotecnología para ello. Actualmente no existen estándares de calidad a nivel global para los nanomateriales y nosotros queremos ser una empresa que pueda proveer nanomateriales para este fin concreto, bajo un estándar de calidad muy exigente.

*¿Los objetivos estratégicos de la Empresa son meramente investigadores? o ¿hay un ámbito comercializador que será la parte potente a futuro? ¿Son dos ámbitos que van en paralelo?*

Nosotros actualmente estamos trabajando en tres ámbitos realmente. Por un lado estaría el ámbito tecnológico o productivo, estaría el ámbito de desarrollo de negocio, tenemos un Director también de Desarrollo de Negocio y por último, tenemos el ámbito financiero. Empresas de nuestro perfil, necesitan encontrar financiación, realmente inversión financiera, para... bueno... como medio de subsistencia en los inicios de la Empresa, ya que difícilmente por ventas, una empresa de nuestro perfil puede sobrevivir.

*¿En qué medida estos objetivos estratégicos se sustentan en productos innovadores?*

Totalmente, realmente es la esencia. Nosotros necesitamos, por un lado, desarrollar productos que, si bien en sí mismos no son innovadores, lo que es innovador es la capacidad de industrializarlos, como te digo, en cantidad y en calidad. Por otro lado, nosotros, obviamente, estamos abiertos a cualquier tipo de... de dar cualquier tipo de servicios al cliente. Actualmente tenemos solamente un cliente, pero somos muy activos a la hora de buscar otros clientes, porque necesitamos nutrirnos, tanto económicamente como tecnológicamente, del entorno.

*Estupendo ¿Qué perspectivas de crecimiento de las necesidades de estos productos se estiman?*

No tengo los datos aquí, pero bueno, sí que tengo un dato en la cabeza. Se estima que las necesidades de acumulación y consumo energético, se van a multiplicar aproximadamente por seis, de aquí a los próximos 20 años. Por un lado, por el crecimiento de la población y por otro lado por el consumo energético continuo, entonces, realmente el sector al que nosotros apuntamos, que es el de la acumulación energética, creemos que es bastante evidente que se va a multiplicar en los próximos años. No tengo datos aparte de eso ahora mismo.

*La impresión, yo prefiero que me digas tu impresión personal, que los datos publicados o los estudios estimativos. Tu impresión ¿Cuál es en este aspecto?*

Mi impresión es que... bueno, te puedo confirmar que hay grandes empresas que buscan de manera muy activa, la manera de hacer mejorar sus dispositivos de almacenamiento de energía y dar soluciones a problemas reales que tienen.

*¿Qué importancia tiene el Conocimiento y la Innovación en los productos de la Empresa?*

El Conocimiento y la Innovación, bueno, básicamente nuestro gran activo es el Conocimiento de las personas que formamos parte de la Empresa. Te diría que, es prácticamente todo, o sea, nosotros somos ocho personas en nuestro departamento, no todas tenemos el mismo perfil, ni las tareas o responsabilidades, pero el Conocimiento que reside en las personas, es fundamental. Por eso te decía antes, que es necesario a ese conocimiento, darle recursos.

*¿Cuál es el nivel de claridad del modelo de negocio dentro de la Empresa?*

¿El nivel de claridad? *El grado de alineamiento con los objetivos estratégicos de la Empresa, ¿son plenamente conocidos por todos o les es algo ajeno?* Yo te diría que no sé hasta qué punto todas las personas de la Empresa, conocen la estrategia del negocio, lo que sí te puedo decir es que es una estrategia muy fluctuante, es un poco volátil. Nuestras estrategias, tanto de negocio como de desarrollo tecnológico, han variado desde la fundación de la Empresa, hace ahora tres años, ha cambiado mucho. Si algo yo he aprendido en este tiempo, es que no hay que dar nada por sentado, que hay que estar preparados para los cambios, porque realmente en una Startup, todo puede pasar, *nada cambia excepto el cambio ¿no?* por lo menos una Startup de nuestro perfil, yo sí he visto ahí, entre las Startup tecnológicas que la mayoría de las que yo he conocido, están más en el ámbito de aplicaciones móvil, pero las empresas que tienen un desarrollo experimental como la nuestra, también yo creo que por un mayor nivel de complejidad, tienen que adaptar el negocio al desarrollo y viceversa. Es complejo... (risas).

*¿Cuál es el papel del Conocimiento y la Imaginación en la Empresa? El papel en concreto, el rol que juega.*

Como te decía, yo creo que el Conocimiento juega un papel fundamental, el conocimiento externo y el conocimiento que nosotros, de alguna manera, compramos a través de prestación de servicios. Por ejemplo, en temas legales,

fiscales, protección intelectual, nos apoyamos mucho en proveedores y técnicos comerciales, en ese sentido es fundamental en el día a día y en el largo plazo. Creo que utilizamos la Imaginación mucho menos de lo que deberíamos, probablemente porque el único recurso que ahora nosotros no tenemos, es el tiempo y nos impide, yo creo que, desarrollar aspectos más... como la Imaginación.

*El concepto de Conocimiento, lo quiero enfocar hacia un Conocimiento subjetivo, tácito, no el Conocimiento explícito. Quiero decir, cuando hablamos del papel del Conocimiento y la Imaginación, me refiero al Conocimiento tácito, aprovechar las cualidades particulares de cada persona, su forma de percepción, su capacidad de análisis, su visión particular, el Conocimiento explícito sabemos cuál es, la formación que tenemos cada uno ¿no?, entonces, para que no nos apartemos de la línea de investigación, las demás preguntas van a girar mucho en torno a ese Conocimiento que en su momento, parte de él será explícito, se podrá codificar y lo podréis almacenar, pero que en buena medida va a ser tácito, como por ejemplo, las habilidades personales de cada uno. Yo por ejemplo, por mucho tiempo que juegue al fútbol, jamás podré jugar como un jugador profesional, porque hacen falta unas cualidades y unas habilidades innatas que yo no voy a tener. Es ese tipo de Conocimiento el que a mí me interesa. Entonces, la siguiente pregunta es ¿Qué papel juega la Alta Dirección en la creación e implementación de la Imaginación, Innovación y Conocimiento Tácito?*

Yo te diría que, creo que no se hace el esfuerzo necesario, se fomenta poco. Lamentablemente por un tema de ajustarnos a tiempo y a objetivos que nos marcan las entidades financieras que nos han financiado el proyecto, te diría que, bueno igual también respondiendo a la pregunta anterior, el rol que juega ese tipo de conocimiento y la Imaginación, es un rol pequeño y creo que la Dirección no lo fomenta. Y vais más a lo práctico, ¿no? Al resultado un poco más inmediato ¿no? ¿En base a un timing que os habéis planteado? Exacto.

*Vale, ¿Hay alguna estrategia definida en la Organización, para fomentar la Imaginación y el Conocimiento Tácito?*

No, no hay una estrategia. En el día a día, como te decía, yo procuro animar a la gente a que se sienta, más que a emplear la Imaginación, a que se sienta autónoma y apoyada para desarrollarse o hacer las cosas, digamos, de una manera más libre, autónoma, segura, pero no tanto imaginativa.

*Te entiendo, ¿Cuál es el nivel de intercambio de Conocimiento que hay en la Organización? Hablo de Conocimiento Tácito y Explícito, de los dos, el nivel de intercambio. ¿Cuál sería el nivel deseado?, si es que no llegáis al nivel deseado y ¿Cuáles son las expectativas de mejora?*

Pues a ver, no hay un objetivo en este aspecto. Creo que el nivel de intercambio podría ser mayor, podría ser mucho mayor de hecho, creo que se fomenta poco y por otro lado, bueno, se fomenta poco sobretodo porque hay dos ámbitos claramente diferenciados, uno es el de desarrollo tecnológico y en el otro incluiría al desarrollo económico, comercial y financiero, pero hay poca interacción en cuanto a nivel de conocimiento.

*¿Estáis muy segmentados, muy separados los unos de los otros? ¿No tenéis comunicación?*

No mucha, además estamos separados físicamente porque parte del personal está en un laboratorio y otra parte en una oficina, por una cuestión de la naturaleza del proyecto.

*Y dentro del equipo de Desarrollo, que es tu responsabilidad, ¿Cómo definirías estos parámetros de intercambio de Conocimiento? ¿Hay fluidez en la información, en el intercambio?*

Sí, hay fluidez, hay mucho intercambio. Yo por un lado, intento fomentar que la comunicación y el intercambio se produzca lo máximo posible y por otro lado

procuro que las decisiones las tome la persona con el criterio adecuado para tomarlas, intentando evitar decisiones asamblearias, entonces encuentro muchas veces esa dicotomía de que vamos a comunicarnos y a intercambiar información y a la hora de decidir, que lo haga la persona que tiene criterio. Intento que... yo siempre les digo que todos podemos tener una opinión, pero criterio sólo tiene el especialista, por eso estamos aquí, entonces, ahí sí que a veces encuentro que... intento no dar directrices contradictorias y no sé cómo se recibe el mensaje, creo que poco a poco me van entendiendo.

*¿Hay algún tipo de reactividad por parte de alguna de las personas, que no entra dentro de esa dinámica de fluidez y de naturalidad?*

No, yo creo que no hay ninguna persona en ese sentido que... vamos que esté fuera... *¿Nadie tiene ningún recelo, ni quiere acaparar determinado ámbito en exclusiva para él? Aquello que sabemos que se da con mucha frecuencia, es decir, yo me cierro a mi ámbito para blindarme de determinados riesgos, yo soy imprescindible porque soy el único que conoce algo... ¿eso no lo tenéis?*

En mi equipo no. *Entonces ¿estamos hablando que el nivel de intercambio sería el deseado, el óptimo?* Sí, en el equipo de Desarrollo Tecnológico por lo menos sí. *No hay expectativas de mejora porque lo consideramos óptimo, ¿verdad?* Sí, podríamos decir que sí, yo creo que sí.

*¿El personal está realmente comprometido con la generación de Conocimiento? A partir de sus experiencias personales, de sus sensibilidades, desde su intuición... ¿Está comprometido en poner sobre la mesa su intuición, sus percepciones... para generar nuevo Conocimiento con el apoyo del resto del equipo? ¿O la gente es más bien reservada y comparte Conocimiento de carácter explícito y técnico?*



No, yo creo que la gente está muy abierta a compartir percepciones y sensaciones, conocimiento tácito, yo creo que en ese sentido... vamos... tengo pocas dudas a ese respecto.

*¿Está el personal comprometido con la transferencia del Conocimiento? Parece igual que la pregunta anterior, pero no es igual. ¿Todo el mundo está comprometido al mismo nivel con la transferencia de ese Conocimiento? ¿Cómo definiríamos...? Con la transferencia estamos hablando de decir, todo el mundo tiene la misma predisposición a contar las cosas. Sabes que siempre hay personas más abiertas, más extrovertidas y otras que son más reservadas, más calladas. ¿Está todo el mundo igual de comprometido o los hay que están menos introducidos en esta dinámica, simplemente por temas de personalidad, de ser más introvertidos, pero no es un tema de malicia con respecto a este tipo de rutina?*

No lo he percibido, o sea, yo no tengo la sensación de que haya recelos a la hora de transferir conocimientos. *Ni siquiera el tácito, el personal, los puntos de vista. La gente tiene total confianza para compartirlo con sus compañeros, sus percepciones, sus sensibilidades...* Tengo la sensación de que sí. *Vale, perfecto.*

*¿Qué actitudes positivas y negativas, podrías ver a este respecto? Porque a lo mejor algún vicio que tu notes de alguno que no tiene ninguna reticencia a compartir su conocimiento tácito, pero es que hay muchas veces, que tiene unas ocurrencias que son poco menos que absurdas.*

A veces ocurre, se me ocurre con una persona en particular que sin tener un criterio realmente sólido sobre ciertas materias, bueno pues le gusta participar en los debates y opinar, yo creo que sobre ámbitos que no son de su competencia. Yo creo que es inofensivo ese comportamiento y no le doy más importancia, pero por eso te decía que muchas veces yo sí les procuro decir que, aunque compartan información, las decisiones asamblearias no me gustan generalmente, porque pueden proyectar dudas en aquella persona que tiene que tomar la decisión, con el criterio y con el apoyo que se le da y cuando aquello se torna en algo en lo que todo el mundo opina, sin

realmente tener un criterio, yo creo que, ya te digo, no es realmente preocupante, pero no es positivo y además se pierde mucho tiempo.

*¿Cuál crees que son las razones de esta actitud de esta persona que opina más allá de sus capacidades?*

Bueno, puede ser por una cuestión de notoriedad, reivindicación personal, quizá sentimiento de inferioridad, porque esa persona en particular es la que menos..., la que tiene una formación académica de menor grado y bueno, pues yo creo que quizá con el fin de... ya te digo, con la buena intención de ayudar a sus compañeros, le gusta opinar, meterse y tal y bueno yo, procuro corregir en la medida de lo posible eso, pero no es una actitud que a mí me preocupe demasiado.

*¿Cuáles son las herramientas y procesos actuales, para la generación e intercambio de Imaginación y Conocimiento? Hablamos de las herramientas... esto ya es más tangible.*

Nosotros el diálogo, hacemos algunas reuniones de grupo breves... bueno, nosotros es que estamos todos juntos en el mismo laboratorio, entonces... el diálogo, la comunicación verbal, no sé si cuenta como herramienta. *Perfecto y luego en cuanto a herramientas más tangibles? Por ejemplo, tenéis una nube donde se van guardando toda la información...*

Sí, sí. Recientemente hemos implementado una nube, un sistema de compartir información. Te digo que nos está dando un montón de problemas y es una herramienta que estamos utilizando a duras penas y también te digo que no todas las personas la utilizan de la misma manera, con la misma frecuencia. Hay gente que genera 20 emails al día y otros que mandan dos a la semana. Esto... (risas), *ya, ya te entiendo...*

*Bueno, pues esto enlaza con la siguiente pregunta, ¿Qué sugerencias planteas tú para mejorarlo?*

Pues, yo creo que haciendo una autocrítica por mi parte, sería importante intentar dedicarle más tiempo a la supervisión del material que mi equipo genera, pero es que no encuentro más tiempo. También, por otro lado, está el carácter de cada uno, ya que hay gente que genera más información, gente que se comunica más, gente que se comunica menos. Yo creo que en ese sentido es importante, dedicarle más tiempo de calidad a aquellos que tienen más dificultades en comunicarse e intentar ser más concretos, con aquellos que tienden a perder el foco.

*De lo que me has dicho, he sacado la conclusión de que la Empresa no está lo suficientemente orientada hacia la Imaginación y hacia la creación de Innovación pura y dura, sino que estáis más bien mediatizados por una especie de business plan ¿Qué sugerencias tienes tú al respecto, si pudieras tú decidir en ese ámbito y tuvieras opción de tener recursos necesarios para eso?*

Creo que es esencial la especialización de tareas. Si tuviéramos más recursos, sería buenísimo tener gente que fuese especialista por ejemplo en logística y compras o que nos ayudara con aspectos financieros, porque bueno, nosotros no somos especialistas en estas materias y yo creo que empleamos de manera muy poco eficaz el tiempo cuando tenemos que hacer tareas que no sabemos.

*Pero ¿qué pasa en el ámbito financiero? ¿Qué sucede, no tenéis un equipo administrativo-financiero?*

Tenemos una persona, el CEO, que se ocupa de buscar financiación y yo creo que necesitaría ayuda al respecto, porque es poco eficiente. *A ver, la búsqueda de financiación es una cosa y la gestión de esa financiación es otra. ¿Dónde está la carencia de este Señor?*

Yo creo que en ambas, tiene carencias en la captación de fondos y luego en la justificación de los proyectos. Estamos dándole vueltas y vueltas a cosas que

deberían estar resueltas desde hace mucho tiempo y eso genera pérdida de tiempo y cuando ya tienes algo resuelto a nivel técnico, pues resulta que viene la factura se tiene que descomponer en toda una oferta y son cosas como un poco... que nos haría falta..., en ese aspecto, al igual que en aspectos logísticos, vamos, los tenemos muy descuidados por falta de recursos especializados, diría yo.

*Eso, entiendo que os está lastrando mucho el trabajo vuestro, en cuanto a centraros más en ámbitos científicos, porque al final los científicos sois creadores.*

Sí, es que me he desviado un poco de la pregunta. Yo quería decir que si la gente con más formación científica o técnica, pudiera dejar de llevar a cabo labores administrativas o logísticas, podría dedicar más tiempo a tareas científico-técnicas. Igualmente te digo que nuestra Empresa no está concebida con el fin de investigar, sino más bien de desarrollar una serie de productos y ofrecer una serie de servicios que le proporcionen retorno. Realmente no es nuestro objetivo investigar y los recursos destinados a investigar como tal, son limitados.

*Una de las cosas que sí me han comentado en otras entrevistas, es que esos procesos de desarrollo siempre se encuentran con determinados obstáculos. Esos obstáculos ¿Cómo los superáis, siempre con la base técnica o siempre con Intuición, Imaginación o lo que yo he oído por ahí de “ideas felices”?*

Bueno, las “ideas felices” suelen estar soportadas por artículos que lees, o gente con la que hablas... Yo diría que en nuestro caso, hay una parte imaginativa en cuanto a la propuesta de soluciones, por supuesto y hay una parte... de prueba y error como en todo proceso experimental, pero sí, lógicamente los obstáculos requieren normalmente, un replanteamiento que se fundamenta mucho en Imaginación y en Creatividad.

*¿Qué Conocimiento futuro generará la Empresa? Si pudieras imaginarte lo que va a hacer la Empresa dentro de unos años ¿Tú que Conocimiento crees que generará o aportará o simplemente va a ser una desarrolladora de tecnologías ya establecidas?*

Uff..., qué difícil. Como mínimo, yo creo que tendremos una historia de la cual otros puedan aprender, ya no te digo en aspectos científicos, sino en general, yo creo que nuestra historia es interesante y le puede servir a otros. Yo te diría que por lo menos, tal y como lo veo ahora, podremos aportar Conocimiento en cuanto a la producción, por lo menos pre industrial de nanomateriales, de un tipo de nanomateriales que actualmente no se comercializan a nivel industrial. *Esos nanomateriales ¿cuáles son? ¿Los basados en Grafeno?* Algunos de ellos, sí.

*¿Cómo modificarías la cultura de la Empresa, para alcanzar ese futuro Conocimiento que nos hemos imaginado antes? ¿Pedirías mayor sensibilización del ámbito administrativo-financiero con el ámbito científico?*

Yo creo que sería interesante e importante un acercamiento entre ambos ámbitos. Hay una carencia de empatía. Yo te digo también, por el carácter que solemos tener las personas de perfil técnico, no somos muy dados tanto a sesiones de coaching como a medidas concretas de actuación y yo creo que eso a veces, la gente lo echa un poco de menos y por otro lado, creo que también desde el Departamento de Desarrollo Tecnológico, necesitamos contribuir lo antes posible, con resultados concretos, para que los responsables del desarrollo del negocio, puedan salir a contarlos, pero bueno, tenemos nuestras complicaciones.

*¿Qué ámbito de trabajo y tareas se están descuidando y se deberían apoyar? Vamos a hablar en dos fases, una primera que prácticamente la tenemos vista ya con lo que acabamos de decir, que es qué ámbitos y tareas de trabajo están descuidadas y que tienen que ver mucho con el nivel comunicativo entre los dos ámbitos y luego, nos centramos si quieres en el ámbito expresamente tuyo.*

Tareas descuidadas, la comunicación entre las dos partes de la Empresa. *¿Tenéis diferentes sensibilidades?* Sí, *sé que es difícil, porque estamos hablando de temas muy abstractos.* Muy abstractos, sí y además pues siempre el factor humano hace que todo tienda a ser más complejo.

*¿Cómo definirías las sensibilidades de tu equipo y las sensibilidades del otro ámbito de la Empresa?*

Yo creo que en mi equipo, intentamos transmitir la urgencia que tenemos por obtener ciertos resultados concretos y por otro lado, yo creo que es importante también que desde el ámbito más comercial y financiero, es necesario una mayor empatía por un lado con la naturaleza del proyecto y por otro lado con las personas que participan en él. Hay un aspecto humano que es difícilmente... tenemos encuentros, comemos juntos..., pero ya sabes... en la comida se habla de fútbol, pero la sensibilidad de los unos por los otros no se está trabajando.

*En cuanto a tu departamento ¿qué ámbito de trabajo y tareas se están descuidando y se debería apoyar?*

Se debería apoyar más, si cabe, la especialización de tareas, creo... *¿Que no es responsabilidad tuya?* Sí, sí, eso es un punto a mejorar por mi parte, desde luego. Por mi parte diría que necesito transmitir eso con más intensidad, por parte de mi equipo, yo creo que sería bueno que la gente se acostumbrase a tener mayor capacidad de determinación. Es algo que les intento transmitir. Quizá yo por mi carácter o por las experiencias que he tenido, me cuesta menos y eso a veces también me hace meterme un poco en el terreno de otros, porque a veces llevo un ritmo tan acelerado, que te cuesta pararte y decir, vale, no me voy a meter en el trabajo de esta persona o si les acostumbro a que me meto en su ámbito y luego les pido que tengan capacidad de determinación, es contradictorio.

*¿Cuál es el mayor obstáculo que hay en la Organización para crear entornos colaborativos y de transferencia de Conocimiento?*

Yo creo que la Dirección lógicamente, eso es una tarea de la Dirección.

*¿Qué otros métodos de intercambio de Conocimiento introducirías dentro de la Organización?*

Pues mira, yo creo que de vez en cuando sentarnos a compartir experiencias, de una manera organizada y formal, sería bueno. Muchas veces creemos que lo mejor es hacer informes, que honestamente, luego es muy difícil encontrar tiempo de calidad para revisarlos y bueno, ya te digo, no tanto hacer un brain storming asambleario, como a sentarnos a hablar de un tema concreto, con un orden, una estructura... muchas veces sería suficiente.

*¿Cómo modificarías la cultura de la Empresa para aumentar su Conocimiento?*

Bueno, yo creo que, como te digo, se podrían establecer ciertas rutinas y dinámicas de comunicación en las que se podía compartir esas sensaciones, de una manera ordenada y quizá, menos jerárquicamente. Muchas veces tenemos la sensación de que mi equipo me transmite quejas, no quejas, sino dudas, malestares, etc... que no se transmiten cuando está la otra persona delante y a veces yo he sido un mero observador de este efecto, sin querer intervenir, solamente para ver cómo se desarrolla.

*Vale ¿Qué herramientas informáticas habría que implantar, implementar o eliminar, para aumentar el Conocimiento?*

Bueno, desde luego yo creo que estamos en una época en la que deberíamos... el Conocimiento de la Empresa no debería ser propiedad de nadie, ya que nada es

propiedad de nadie, porque esto es una Sociedad Limitada y todo es propiedad de los Socios y por tanto, el Conocimiento que se genera, debería estar en una red, en una nube, de una manera ordenada y que se pudiera acceder... en fin, no tenemos una organización del conocimiento adecuada y yo creo que herramientas existen, sólo es una cuestión de voluntad, creo...

*¿Y qué herramientas se te ocurren? ¿Alguna en concreto?*

Nosotros usamos una herramienta que es Onedrive de Microsoft, pero hay varias... Porque la información que nosotros generamos no es compleja, no desarrollamos software, ni editamos videos. Son cosas que fácilmente se pueden compartir.

*¿Cuáles son los mayores obstáculos que tiene la Empresa para compartir su Conocimiento?*

La Dirección, voluntad humana, o sea, es el factor humano de nuevo. Yo tengo la sensación de que la Dirección es la que tiene que imponer la cultura de compartir

## 5. CASO 5

*Te voy hacer una serie de preguntas abiertas, muy relacionadas, no tanto con conocimiento racional, sino más bien con conocimiento intuitivo, ¿vale? perfecto, entonces si te parece empezamos la entrevista y lo primero que te pediría, por favor, es tu cargo que ocupas en la empresa.*

De acuerdo, mira pues soy el cofundador de la empresa y hago funciones de Director Comercial y me he puesto yo mismo el cargo de CEO, porque además de la dirección comercial, tomo las decisiones puesto que soy el socio mayoritario.

*Perfecto, bueno pues, comenzamos con una serie de preguntas abiertas que, como te digo, respóndemelas de una manera lo más espontanea posible, ¿de acuerdo? De acuerdo. Dime cuales son los objetivos estratégicos de la empresa.*



Pues nuestros objetivos a corto plazo es el de recuperar, bueno el de tener la cuota de clientes suficiente para mantenernos a flote, puesto que todavía estamos en pérdidas y acto seguido, empezaremos una segunda una etapa que consiste más en trabajo de software para que en el futuro, a pesar de que podamos meter algún socio capitalista, esta empresa siga siendo..., siga teniendo la actividad que tiene ahora, sólo que a un nivel mayor y que a diferencia de otras Startup que en lugar de venderla, que pues podamos vivir de ella, ojalá, por muchos años.

*Estupendo, ¿en qué medida estos objetivos estratégicos están sustentados por productos innovadores?*

Pues en gran medida, porque el servicio que ofertamos nosotros es bastante innovador. Bueno es decir, esto ya sucedió en otras plataformas, pero nunca se ha llevado con éxito, nosotros estamos acercándonos a tener éxito en ello, pero las herramientas, son herramientas que pues, un tercio de las herramientas que utilizo yo son bastante nuevas, es decir, tanto la herramienta de organización interna de back office, es una cosa que hace un año y medio no existía y otras herramientas de marketing o de herramientas, por ejemplo de enlaces, son cosas que están saliendo nuevas a cada..., como novedad a cada semana, entonces estamos muy pendientes de las innovaciones digitales y las adoptamos prácticamente la misma semana que salen, en algunos casos.

*Perfecto, ¿qué preceptivas de crecimiento de las necesidades de esos productos o servicios que prestáis, estimáis?*

Perdona no te he entendido la última pregunta... la última parte, *que perspectivas de crecimientos de las necesidades de vuestros servicios estimáis, crecimiento que esperáis en vuestro...* Pues la verdad, enorme, nosotros tenemos un servicio muy claro, pero es la excusa, puesto que nuestros clientes son los restaurantes, es la excusa de un servicio innovador y en exclusiva que nadie más ofrece, una excusa para, como digo yo siempre, profundizar y meternos hasta la cocina, puesto que son restaurantes,

queremos ofrecerles todo tipo de servicios relacionados con los restaurantes, siempre que pueda venir de lo digital, desde sistemas de reservas, hasta medios de pago, o programas de fidelización, o sea que, queremos profundizar hasta donde más podamos.

*Perfecto, ¿qué importancia tiene el Conocimiento en la Innovación en los servicios que prestáis?*

Pues enorme, la verdad es que sin... es nuestro Core Business, Innovación es precisamente por lo que yo le cobro a los restaurantes. Ya existen otros servicios, hay competencia en otros servicios, yo no estoy ahí, yo llego con una idea innovadora y quiero ofrecer un servicio que, de momento sé que lo hago en exclusiva y por ello es muy importante, hay que ser rápidos, porque también es verdad que aunque somos nuevos y el servicio es innovador, es bastante, es relativamente fácil de clonar, en un pequeño plazo de un año o quizás dos años, sería posible replicar nuestro mismo servicio.

*O sea, ¿buscáis la penetración en el mercado para posicionarnos? lo antes posible, vale, así es, sí, perfecto.*

*¿Cuál es el nivel de claridad del modelo de negocio dentro de la Empresa?*

Uy eh...no lo tenemos claro, sé que no es claro, pero no sé qué nivel de claridad, porque cada dos meses estamos modificándolo, incluso te estoy hablando de un punto de vista conceptual, con lo que realmente aprendiendo acerca de otras, otros modelos de negocio que pueden ser similares en según qué cosas o qué les pasa a otras Start-up de tecnología que sean de mi sector, que en principio es en lo que más me fijo, eso me lleva a cambiar el modelo ligera o drásticamente cada poco tiempo. Es un pequeño mundo que para nosotros en realidad es nuevo, porque nunca hemos trabajado anteriormente en un emprendimiento y estamos cambiando. Desde fuera podía parecer que muy sobre la marcha y muy espontáneamente pero

es que esto es así y no te queda más que descubrir qué le ha pasado en los últimos tres meses a esta empresa que acaba de nacer y aprender de ello y estarte preparado frente a, pues o el éxito o el fracaso que han tenido otros, entonces, muy rápido.

*Vale, pero lo que desde fuera se podría interpretar como falta de criterio, vosotros desde dentro lo estáis viendo como una flexible y una capacidad de adaptación muy rápida a los cambios del entorno y todo lo que percibís, entonces.*

Exacto, es más bien una reacción frente a una novedad que puede ser un cambio tecnológico o un cambio en el mercado, que se dan continuamente, precisamente por las novedades tecnológicas y las novedades de modelos de negocios que surgen de manera muy espontánea y de la nada, de repente aparecen tres que hacen cosas similares a ti y eso te cambia completamente y estamos así cada mes.

*Ya, entiendo ¿Cuál es el papel del Conocimiento y la Imaginación en la Empresa? Ahora estamos hablando de Imaginación, no de Innovación, el papel de la Imaginación.*

Pues también, te voy a decir que grande, porque nuestro negocio se asienta en el tráfico web y para tener un tráfico web, tienes que primero entender las reglas del juego, para que Google, que es quien mueve el cotarro del posicionamiento web, te premie, pero una vez que tú sabes cuáles son esas reglas, es la Imaginación la que hace tener éxito o fracaso, porque es esa misma imaginación la que produce que nuevos seguidores, primero te descubran y luego se enganchen, es decir, nosotros, los que trabajamos a diario en menú del día, a pesar de que venimos de hacer otro tipo de negocios muy diversos, yo vengo de la publicidad por ejemplo, sí que queremos aportar la imaginación que pensamos que tenemos los socios, porque es lo que nos haría a nosotros mismos engancharnos a nuestro servicio, no queremos crear como una mera herramienta, sino queremos aprovechar, te pongo el ejemplo, de las redes sociales o del blog, para proveer de contenidos imaginativos o campañas de promoción innovadoras, para enganchar a un público que nos hemos dado

cuenta que es bastante joven y que es que atraído precisamente por, por las cosas que son distintas y para que sean distintas, evidentemente hay que echarle un esfuerzo imaginativo, porque si no con copiar al otro no nos vale.

*Perfecto, en este sentido ¿Cuál es el papel de la alta dirección en la creación e implementación de la Imaginación, la Innovación y el Conocimiento?*

Hombre, cuando dices alta dirección pues me tengo que, *sí, sí a ti*, me tengo que dar por aludido, pero a mí me parece que... ya sea en este proyecto como en proyectos anteriores, en donde te cuento que yo vengo de del mundo creativo, yo creo que es fundamental y yo me exijo a mí mismo diferenciarnos con una personalidad propia, creativa, imaginativa, con lo que yo te diría, que no sé cuál va ser el resultado de aquí a unos meses, cuando estrenemos aplicaciones y hayamos crecido, pero nuestra intención es ser una empresa moderna e innovadora digital como son todas, pero diferenciar el resto de servicios para restaurantes precisamente con innovación y creatividad, que sea algo divertido para el usuario, porque la herramienta está pensada, no en el cliente que es el restaurante, sino en el usuario del cliente y puesto que los restaurantes están un poco atados de pies de manos, por motivos evidentes, para entretener a los comensales o a sus clientes, queremos ocupar nosotros ese espacio en las redes sociales o en las páginas de internet de una manera imaginativa, puesto que ellos no serán capaces de hacerlo tan bien, o hacerlo en absoluto.

*Vale, te entiendo. ¿Hay alguna estrategia definida en la Organización, para fomentar la Imaginación y el Conocimiento Tácito?*

Pues no, aquí te confieso que no. Es algo que la gente que venimos de la publicidad, tenemos como en “desvirtud”, pero es verdad que no. Lo cierto es que como forma parte de la ADN mismo de nosotros, entonces lo compartimos de una manera, pues natural y espontánea y no seguimos unas pautas. Sencillamente, en conversaciones hemos definido un poco el rumbo y las ideas y sin haberlo plasmado de una manera

estructurada nos dejamos guiar por esas intuiciones, que como te he confesado anteriormente estamos cambiando continuamente, así que no, no somos muy ordenados y no tenemos una línea definida.

*Vale, ¿cuál es el nivel de intercambio de Conocimiento dentro de la Organización?, es el deseado, hay expectativas de mejora....*

Pues... hay expectativas de mejora por supuesto pero, es el deseado, precisamente porque parece que hemos acertado al ubicarnos en un entorno de co-working, es decir que, no sólo aprendemos de lo que nosotros mismos somos capaces de identificar, en las tendencias que encontramos en redes sociales, en internet, sino experiencias de otros compañeros que trabajan en un espacio diáfano y abierto y que conversamos, pues quizás a la hora de comer o preguntando, pasando por delante de la mesa de uno o porque uno te lo chiva, te chiva la tendencia de lo que le ha pasado al otro. Entonces, es una especie de oficina con muchísimos departamentos, solo que cada departamento es una empresa distinta, con lo que dentro de una nuestra empresa estamos muy limitados y encontramos otras informaciones útiles fuera, pero dentro del mismo entorno laboral.

*Pero con vuestros propios trabajadores, aunque me has comentado que, no estáis físicamente en el mismo espacio de trabajo, ¿Cuál es el nivel de intercambio? ¿Aportan lo suficiente? ¿Reciben la suficiente información vuestra?*

Bueno, la verdad es que... quizás no. Estamos en un ambiente deslocalizado, entonces eso hace que quizás no compartamos tanto como deberíamos. Sí que tenemos alguna red social, por ejemplo WhatsApp y a través de ellos compartimos algunas cosas puntuales, pues... nos ha pasado esto o... nos pregunta si además podemos hacerles una página web... y así engancharnos esto otro, pero realmente al estar deslocalizados, que es la tendencia, pues eso nos impide compartir de tú a tú, el día a día..., ciertas informaciones...

*Vale, ¿Está el personal comprometido con la generación de Conocimiento? o más bien, simplemente son meros ejecutores de vuestras instrucciones ¿Os aportan Conocimiento o simplemente desarrollan o hacen el trabajo técnico que vosotros solicitáis?*

Pues, yo te diría algo intermedio, quizás más lo segundo que lo primero, quizás la gente que no está en la oficina con nosotros son más ejecutores, pero es cierto que, especialmente al principio del proyecto, hacíamos más esfuerzos por ser más abiertos. Para mí, como Director, siempre ha sido mi intención que haya una comunicación fluida, pero ya te digo que al no compartir presencialmente horas, quizás pecamos un poquito de, de eso... y pasan días, incluso te diría que una semana entera, sin que compartamos ciertas eventualidades que puedan haber ocurrido y de las que yo, por ejemplo, no me entero. Entonces, es cierto que nos falla un poco la comunicación y quizás, se hacen de forma rutinaria, ciertas funciones sin que se intervenga como en un equipo.

*¿Está el personal comprometido con la transferencia del Conocimiento de la Organización? Esta pregunta está relacionada con el concepto de, si todo el mundo conoce de todo o el Conocimiento está parcelado. ¿Hay gente que tiene reticencias para transmitir su Conocimiento y así, blindarse de alguna manera? o ¿la gente es completamente abierta a transferir lo que sabe a cualquier otro compañero?*

Yo creo que en nuestra pequeña Start-up ocurren las dos cosas, pero no por blindarnos sino por la deslocalización, es decir, yo creo que sería un error que nosotros no compartiésemos el conocimiento y sino lo hacemos, es porque no estamos en el mismo espacio de trabajo, sin embargo, entiendo que pueda ser un riesgo para otros, para otros modelos de negocios. En el nuestro, sería ideal que trabajásemos todos juntos y nos relacionásemos, que todos supiéramos cuanto más del otro, mejor. Es una línea que debemos tratar de esforzarnos, para conseguir.

*¿Qué actitudes positivas y negativas ves tú en el personal, en este sentido?*

Actitudes o aptitudes, *actitudes con "C"*. Pues la verdad es que ninguna, de hecho al contrario, yo creo que..., es decir, de todo el proyecto, yo soy quien más sabe, de todo un poco, en el tema comercial estoy muy involucrado, en el tema de comunicación estoy muy involucrado, en el tema técnico también estoy muy involucrado y realmente percibo del resto del equipo interés por involucrarse más. Entonces, por eso te digo, que al contrario, el interés existe, pero yo no soy capaz de dar abasto para comunicar lo que yo sé, entonces si nuestra empresa creciese, sería obligatorio que parcelásemos, pero de momento somos poquitos y todos podemos saber un poco de todo, no lo hacemos por una deslocalización física, pero realmente, el interés del resto del equipo es máximo y todo el mundo está muy abierto en aprender más de lo que sabe y de cuáles son sus funciones, porque están cambiando todo el rato y hay que aprender más, pero también del resto, lo cual, desde mi punto de vista, está muy bien.

*La siguiente pregunta intentaba profundizar en la cuestión anterior, pero la has contestado. Yo creo que han quedado claro cuáles son las razones de esa actitud. No sé si quieres profundizar un poco más...*

Bueno, por sintetizar un poquito más, en realidad la razón es porque en nuestro tiempo, todo está intercomunicado, además estamos en un mundo digital que nos permite estar deslocalizados. El hecho de que tú hagas una acción en Facebook, repercute en el cliente de más allá y el hecho de que alguien, el cliente de más allá necesite una acción en Facebook, hace que todo el equipo, pues necesite unos de otros y es un poco lo mismo. Todo está en Internet, es una plataforma que une redes sociales con una solución digital, con una comunicación en el portal, entonces es un poco todo lo mismo y aunque cada uno sepa hacer en funciones, el resultado final esta interconectado, entonces las razones son esas.

*¿Cuáles son las herramientas y procesos actuales para la generación e intercambio de Información y Conocimiento?*

Pues utilizamos redes sociales, en especial el WhatsApp, utilizamos el correo electrónico, utilizamos la propia plataforma, porque podemos intervenir cada uno con su clave en la plataforma y uno hace un cambio... bueno el cambio que hace es visto por él y por el resto del equipo y se sabe qué miembro del equipo ha hecho qué cosa, entonces no hace falta ni siquiera que estemos en el mismo espacio, porque entre el teléfono, el WhatsApp y la propia plataforma o el correo electrónico, estamos bastante al día en lo que está cada uno en cada momento. No pasa un día o quizás no pasen dos días, sin que uno se entere de lo que ha conseguido otro.

*Entiendo, ¿Qué sugerencias tienes para mejorar estas herramientas? o ¿qué se te ocurre?*

Hombre, lo que se me haya ocurrido a mí ya lo ha inventado otro, porque cuando hemos empezado a trabajar con una herramienta como WhatsApp, ha aparecido otra pensada para el trabajo que aún un poco, todo lo que le faltaba a WhatsApp, que es compartir archivos en la propia herramienta, entonces, básicamente, lo que, no hace falta que nosotros pensemos, sino que descubramos qué herramientas existen, porque es lo bueno de la época en que nos ha tocado emprender, que es muy fácil encontrar de un mes a otro, una solución más moderna y mejorada que la anterior, entonces, sencillamente creo que hemos elegido. Antes no he mencionado el intercambio de archivos de Google Drive, que creo que hemos elegido una buena plataforma que es Google Suite, que interrelaciona entre sí correos, calendarios y nube y además, la hemos complementado con WhatsApp, más adelante lo haremos con otra aplicación y dejaremos el WhatsApp, que se nos quedara pequeño y el propio Wordpress, con lo que en realidad no nos hace falta realmente nada más, sino estar al día de cuando salen los avances para adaptarnos.



*¿Está la empresa lo suficientemente orientada hacia la Imaginación y la creación de productos innovadores?*

Pues decirte que sí, porque quizás no estamos lo suficientemente en contacto con las tendencias como deberíamos y creo que nadie lo está, como te digo, no solamente veo cambios en mercados locales continuamente, cambios que son otras empresas competencia que acaban de nacer y si acaban de nacer en un espacio local, pues qué no estará ocurriendo en otras muchísimas ciudades del mundo que tienen las mismas herramientas que nosotros, con lo que no creo que nadie se puede atrever a contestar al 100% que sí, porque es un mundo muy cambiante y me temo que nadie lo está, no sólo nosotros. *Es complicado estar al día. En ese sentido ¿Qué sugerencias tendrías al respecto, para intentar estar más orientado hacia la Imaginación y la creación de productos y servicios innovadores? ¿Qué se te ocurre?*

Pues mira, influye muchísimo que los miembros del equipo tengan interés personal en ese sentido, porque en gran parte, los avances o las tendencias las he descubierto yo. Lo he descubierto en mi tiempo libre, porque se me ha ocurrido seguir la Newsletter de esa gente o porque he leído un email que se dedica a publicar cosas que están relacionadas con tecnología que a lo mejor me puede servir a mí, está relacionado con lo mío o pueden estarlo. Entonces, si nosotros no estamos en contacto con las tendencias de una manera de ocio o de una manera personal, no sería tan efectivo o no estaríamos tan al día como lo estamos en la faceta más profesionalmente hablando. Sencillamente porque yo tengo un interés personal, mi hermano, con el que hablo a diario, pues de repente acabamos hablando de tecnología porque él ha descubierto en su tiempo libre una cosa y yo otra, con lo que el estar interesado de una manera particular, fomenta y ayuda mucho a descubrir y estar muy puesto al día en este sentido.

*Ya te entiendo, hay una pasión innata, sí, ayuda mucho, claro, que no todo el mundo en la empresa tiene, habrá otras personas que simplemente bueno, esto lo vea parte de su trabajo, pero una vez que se acaba el trabajo no tienen un interés personal en ir más allá, ¿no?*

Quizás es algo de gente más joven, es verdad que yo por ejemplo, he trabajado con gente que me sacaba 10 años y no es tanto la pasión, porque no se han crecido con el WhatsApp en el bolsillo, como igual me ha pasado a mi desde el día que nació el WhatsApp o quizás no tienen el hábito creado de estar metidos en redes sociales hasta el minuto que cierras los ojos para irte a dormir, porque es algo que la gente que tengamos... pues a lo mejor entre 15 y 30 años, lo hacemos a diario. Yo estoy con el WhatsApp y el Facebook continuamente y cada vez que hay una cosa, una alerta te avisa de ello y a lo mejor, en mucha mayor medida que alguien que tenga 40 años y esto en realidad es una realidad que viene de... pues de los hábitos del día a día y se reflejan positivamente en ese sentido, en que la gente que suelen tener menos de 30 años, se atreven a llevar, a emprender con un negocio de manera casi espontánea. Es fácil hacer un negocio digital al formar parte de esa nueva cultura que es estar enganchados a Internet casi 24 horas al día.

*Vamos a intentar un ejercicio de Imaginación ¿Qué conocimiento futuro generara la Empresa? Si puedes imaginarlo, ¿cuál te gustaría que fuera ese conocimiento futuro generado?*

Pues mira, nosotros creemos que ser capaces de aumentar contenidos propios, algo que está muy de moda es el marketing de contenidos, los habrás escuchado mil veces, sobre todo en los últimos dos años. Mi objetivo es ser capaz de descubrir este tipo de contenidos de valor, no en un marco local, ni siquiera nacional, sino internacional, es decir, para un restaurante, que es un cliente mío de la Calle Leganitos de Madrid, es posible que sea muy útil algo que pueda ocurrir en Indochina, porque ha sido el primer lugar del mundo que se le ha ocurrido intentar algo en restauración, el hecho de poder estar en contacto a través de Internet con tendencias, está muy bien, pero en el futuro, tenemos que ser capaces de mejorar

esto muchísimo más todavía, porque yo puedo buscar y puedo encontrar algo que ocurra, pues eso, en Indochina, pero no es fácil, no es fácil saber qué identificar, que allí hay algo que sea de valor para mí, sin embargo supón que esto mejorara y al yo etiquetarme a mí mismo como interesado en ese tipo de informaciones, a través de esas informaciones lleguen a mí de alguna manera semi espontanea, a través de un mejor posicionamiento de Google o siguiendo a medios internacionales o específicamente de la restauración o del marketing para la restauración o nichos de productos o servicios nuevos que sean de interés para nuestros negocios, sea el mío o sea el de cualquiera, creo que la tendencia va a seguir por ese camino.

*¿Cómo modificarías la cultura de la Empresa para alcanzar ese futuro Conocimiento?*

Pues mira, antes hablamos de acotar funciones. Yo creo que eso es una forma de maniobrar heredada ¿no? Yo creo que las funciones tienen que ser claras, pero compartir el conocimiento de cuáles son esas funciones de cada uno y qué es lo hace cada uno dentro del equipo que es algo insustituible, es decir, que yo sepa qué está haciendo mi encargado de comunicación es fundamental para mí, pero no es lo tanto para mí como para el que lleva clientes, entonces ahí, en ese sentido, ahora, lo que si hay que es, por ejemplo, las tendencias o novedades que ocurren en cada una de esas, de esos departamentos, porque no todos vamos a querer estar en contacto con las novedades de la comunicación, sin embargo, los responsables o los del equipo de comunicación, tienen que estar cada día mucho más involucrados en esas novedades y tendencias a nivel, como te digo, a nivel mundial, no solamente lo que puedan encontrar siguiendo una revista de marketing de comunicación en Facebook, sino estar en contacto con un montón de publicaciones, no solamente están llenas de comunicación globales. No sé si me he explicado, es decir, que está muy bien que el equipo esté bien comunicado entre sí, pero cada uno, cada miembro del equipo tiene que estar de alguna manera, ojala lo más natural posible, en contacto con esa tendencia que le competen a él o a ella, es decir, que si yo me dedico a programar en un lenguaje de programación que también está cambiando

continuamente, que ese programador de Html 5, esté muy al día de lo que ocurre en, porque todo esta cambiado, con el programa con el lenguaje de programación, porque dentro de poco hacen el Html 6 y va tener unas novedades notables y no puede ocurrir como antes, que me entero cuando llega a España, tengo que enterarme casi, casi antes de que se estrene, es la tendencia actual, para cuando llegue estar preparados, eso es lo que está pasando un poco en el mundo digital

*La siguiente pregunta es un poco más introspectiva y un poco más de auto análisis, ¿Qué ámbito de trabajo y tareas se están descuidando y se deberían apoyar?*

Bueno pues supongo que se están descuidando todas aquellas tareas que forman parte de lo que no es una Start-up, de lo que suele ser el back office de una empresa tradicional, que por cierto estamos tratando de derivar para que nos lo haga otra gente, porque no nos interesa. Todo lo que forma parte de la burocracia de todas las empresas, no es interesante para nosotros, sino más bien lo contrario, nos causa una carga en tener que saber que hay que presentar esto para el IVA, el tener que estar al día de las Leyes, de Hacienda, de los impuestos... Es algo que para nosotros es una carga, no es de intereses, no forma parte del negocio, es algo, una responsabilidad que lleva el negocio consigo, pero no forma parte de la maquinaria del negocio y forma parte de la burocracia, entonces, la tendencia y veo que no es solamente en nuestra empresa, sino que es una cuestión común a las empresas parecidas a la nuestra, entonces ese tipo de servicios se buscan fuera de la empresa y se externalizan, lo hacen terceros y casi todos tenemos una gestión externalizada.

*Entonces, ¿tienes la sensación de que ese ámbito en el trabajo se está descuidando?*

Sí, sí, porque hay cosas que no nos pueden hacer terceros y tenemos que dirigir nosotros y no lo estamos haciendo bien. Nuestro tiempo está dedicado a otras funciones y las funciones puramente más administrativas y de recursos humanos, las estamos dando por hecho, pensando que eso va como en automático y lo estamos

descuidado un poco, te confieso que sí. *Entiendo, es difícil para una persona centrada en la creatividad tener que meterse en labores tediosas como son los compromisos y obligaciones legales, que además no aportan valor, lo único que aportan es carga de trabajo.* Exacto, además que te obligan a tener un conocimiento que tú no has... no te interesa y que necesitas tener porque en equipos de trabajo tan pequeños como los nuestros, que estamos creciendo tan rápido, no puedes no tener la burocracia y ser tú el responsable de ella porque somos cinco personas, sin embargo, te confieso que no nos interesa, no forma parte del negocio, ni del día a día, es algo a lo que dedicamos las menos horas posibles al mes y que en la medida de lo posible, lo externalizamos.

*Perfecto, ¿Cuál es el mayor obstáculo que hay en la Organización, para crear entornos colaborativos de transferencia de Conocimiento?*

El mayor obstáculo nuestro es la deslocalización. No tenemos un espacio en el que trabajemos el equipo entero, ese es nuestro obstáculo, sin embargo está bien solventado por la tecnología, porque aunque la comunicación óptima sería tenernos todos enfrente uno del otro, podemos conseguir estar bien comunicados a través de herramientas digitales.

*Me viene a la cabeza algo que te he oído comentar antes y que me gustaría que analizaras tú si puede ser un obstáculo también y es el hecho de estar demasiado ocupado, en tu caso por ejemplo, con determinadas cosas que te apartan un poco del resto del equipo, ¿podría ser?*

Absolutamente, absolutamente es algo que tenemos que aprender continuamente, que aprendemos y volvemos a cometer el mismo error, por la misma razón que tuvimos al principio, porque vuelve a surgir algo que antes no estaba. Es lo que ocurre cuando creces tan rápido, vuelve a surgir, por decirlo así, un departamento nuevo o unas funciones nuevas, unas necesidades nuevas, y tenemos... los que estamos en dirección, ponernos a dar los pasos para estructurar un poco que eso empiece a funcionar de aquí en adelante, aunque lo vayamos a derivar más adelante.

Los primeros pasos, pienso que siempre nos corresponden a nosotros y esos primeros pasos nos suelen distraer, por aquello de que es una cosa nueva, requieren mucho esfuerzo, nos distraen de las funciones que tendríamos que estar siguiendo y que deberíamos tener en el día a día. Es algo que nos pasa a todos, nos pasa continuamente a todos los emprendedores, pero me temo que es un patrón común, el echar horas, esfuerzos y fines de semana, hasta que se ha conseguido solventar y de ahí en adelante, hasta que ocurra de nuevo, porque no deja de ocurrir, que aparece una cosa nueva que hay que solucionar lo antes posible, después derivarla y después solucionar la siguiente y después derivarla y cada vez que se nos cruza algo por medio, nos hace perder muchísimo tiempo y distraernos y salirnos del camino preestablecido.

*Entonces ¿estamos hablando de algo crónico? ¿Es algo crónico que va ser siempre un obstáculo? quiero decir, tu rol dentro de la empresa te absorbe tanto que en cierto modo ¿te aparta un poco del entorno colaborativo de estar en el día a día con tu equipo?*

No, no la verdad es que no, es algo que sí que me pasa a mí en particular, porque llevamos muy poco tiempo en activo, sin embargo no es crónico y te cuento por qué, porque el periodo de resolución de esto, al final es corto, porque uno pone los medios que haga falta para salir adelante y en el fondo, como las herramientas existen, están ahí, uno acaba descubriendo una de las maneras de hacerlo, sea la mejor o no, pero al final acaba resolviendo todo en un corto espacio de tiempo y derivándolo y esto no ocurre “per secula seculorum”, llega un momento que todos los departamentos, por decirlo así, todas las funciones acaban cubiertas y ese departamento, que tiene vida propia, empieza a crecer y a nosotros nos corresponderá en ese momento, como he visto que ocurre en otras empresas similares en una fase más avanzada que en la que estamos nosotros, acaban creciendo de una manera vertical y entonces yo estoy ahora atascado por crecimiento horizontal. Sin embargo, he visto empresas que ya están bien asentadas, casi bien asentadas, un poquito mejor que nosotros, con el mismo entorno las dos,

incluso naciendo más atascada, pero el resultado final, como he visto en muchos casos, acaba siendo de orden y no necesariamente de separarnos de cada uno de los componentes del equipo, por muy grande que sea el equipo. He visto equipos grandes de 35 personas, que el último y el Socio fundador y mayoritario, trabajan mano a mano, con lo que, parece ser que en ese entorno de co-working con gente joven, no hay tanto desapego como podría haber pasado en cultura empresariales anteriores.

*Entonces ¿ahora mismo el obstáculo es que todavía estéis en periodo de despegue, no a velocidad de crucero?, así es, así es, perfecto, sí, sin duda.*

*¿Qué otros métodos de intercambio de Conocimientos introduciréis dentro de la Organización?*

Bueno, pues reuniones. La verdad es que hay una cultura espontanea de, oye ese de ahí está haciendo algo parecido, voy hablar con él o comemos juntos o nos tomamos juntos una cerveza o un café. Eso es muy provechoso. Yo, ahora trato que esas reuniones, digamos, no informales, siempre con alguien de mi equipo, porque todo el mundo aprendemos y una vez que nos sentamos a sopesar lo que hemos sacado en claro, es mucho mejor en equipo, otra es charlas, conferencias, ferias..., se aprende muchísimo, no necesariamente de algo que sea directamente dirigido a ti, o a tu negocio. En el momento en que de soslayo descubres algo de interés para ti o para tu negocio, el hecho de que haya un hecho común digital, la consecuencia es que aunque parezca que nada está relacionado con tu negocio en particular, siempre hay alguna forma de verlo, de racionarlo y de encontrar algo que por semejanza, podría ser una solución para ti.

*¿Cómo modificarías la cultura de la empresa para aumentar su Conocimiento?*

Bueno hay muchas maneras. Lo que es más accesible para una empresa como la nuestra en este momento, son todas estas plataformas de incubación, de aceleración

de empresas, que empezaron no hace muchos años y se dedicaban a ayudar a ciertas cosas específicas y muy concretas y eran muy pocas, pero ahora hay, por ejemplo, la financiación o por ejemplo, la comunicación o por ejemplo, encontrar clientes o por ejemplo, ponerte en contacto con partners estratégicos y sin embargo eso ha crecido muchísimo y ahí, esto mismo que te digo por sectores incluso, entonces, no solamente hoy vamos a hacer contactos, no, no, no, tú te dedicas a la industria del marketing y a la hostelería, pues tenemos una aceleradora o una incubadora y unos programas específicos para marketing, hostelería y marketing de hostelería, entonces, este tipo de plataformas ha crecido tanto, que es muy fácil encontrarte un microambiente en el que ya encajas, aunque seas innovador y tu idea sea única. Antes de llegar, ya han abierto un espacio para que puedas encontrar, de acuerdo a tu sector, financiación, porque tú tienes unas particularidades características que te encasillan ahí, donde te corresponde con estos programas de financiación, programas de conocimiento de clientes, programas de contactos clave o estratégicos, entonces, respondiendo a tu pregunta de manera sintética, este tipo de incubadoras y aceleradoras es el punto número uno para de apoyo, para nosotros vamos.

*Sí, pero esta pregunta está un poco más enfocado al ámbito introspectivo dentro de tu propia Organización, ¿Cómo modificarías tú la cultura que hay? te lo voy a poner de una forma, totalmente ficticia pero bueno, por intentar entenderlo, imagínate. “Yo en mi empresa lo único que tengo son funcionarios”, ¿cómo cambiaría la cultura de la empresa para que el equipo que yo tengo, no fuera simplemente obrero, sino que además aportaran conocimientos?*

Mira pues te confieso que no lo sé. No tengo una respuesta clara. Yo sé cuáles son las cosas que podemos hacer, porque lo han hecho otros y ha funcionado en vista de los resultados que me cuentan los compañeros, por ejemplo, pasar más tiempo fuera de la oficina juntos, por ejemplo hacer un curso a través de una plataforma online juntos. Antes esto era algo que no tenía mucho sentido, pero hoy en día es muy fácil hacerse un micro curso de dos hora y que te aporta mucha información muy específica y concreta y muy útil para la empresa y muy útil para las funciones de



cada uno o de todos en general. O ya no solo las funciones para entender lo que hace el otro y puesto que es nuestro espacio común, lo digital y todo tiene un nexo digital, el hecho de aprender un poquito de comunicación o de Facebook o de blog o de Wordpress o de herramientas o de contabilidad. Como todo está unido por lo digital, el hecho de participar, ya sea un curso o ya sea un evento o ya sea una reunión en la que un compañero cuenta que ha descubierto esto y voy a ponerme a trabajar para que entre todos tengamos un nuevo procedimiento más adelante, qué os parece y tal, yo creo que compartir, ya no te digo en profundidad pero un poquito cada pequeño avance o novedad técnica. A lo mejor un poco profundizando en contabilidad, alguien que se dedica a las redes sociales pues, es técnico para el de las redes sociales y profundizando en marketing digital para el contable, pues a lo mejor es un poco, ya te digo más técnico, ¿no? entonces el compartir superficialmente cada vez un poco más, a través de eventos, de cursos de tiempos para la oficina, de una conferencia, yo creo que pasando más tiempo y empleando más tiempo personal ¿no? humano, para que sea un equipo, por muy distintas que sean las opciones dentro de la organización, yo creo que es la tendencia y la mejor manera para conseguir esto. Compartir también el conocimiento dentro de la organización.

*¿Qué herramientas informáticas habría que implantar, implementar o eliminar para aumentar el Conocimiento?*

Pues, yo creo que ahí estamos bastante bien puestos, nunca es suficiente, porque siempre hay algo novedoso, siempre has llegado tarde a una tecnología, pero yo creo que estamos ahí bien plantados. Sin embargo, no te sé decir, porque yo a pesar de que estoy arriba en la pirámide de nuestra organización, yo no sé mucho de nada, nada de lo que tenemos nosotros como herramienta digital, es algo en lo que yo me sienta plenamente cómodo, aunque sí que sé de una manera, por decirlo así, de usuario, sé de todo, es verdad que yo sé un poquito de todo, pero no de una manera muy profunda, entonces pues aquí me pillas un poco cojo, la verdad y como

consecuencia, lo que hago es apoyarme, ya sea bien dentro del equipo o fuera, en otras personas o agentes, que me ayuden a entender, no para ejecutar, sino que me ayuden a entender cómo funciona, para solucionar o adaptarnos a una potencial necesidad, es decir, yo no necesito dominar al 100% una herramienta porque, o bien tengo alguien dentro del equipo que lo puede hacer por mí y me puede resolver una duda concreta, para una futura necesidad o para una futura idea o puedo encontrar esa misma solución fuera del equipo, acudiendo a un freelance que específicamente me resuelva esa necesidad de una manera muy barata. Esto es muy accesible hoy en día y nosotros hemos tirado de ello bastante. Te puedo poner el ejemplo del Departamento de Comunicación de nuestra Empresa no existe. Tengo dos freelancers que acudo a ellos para las necesidades exclusivas de esto y si ocupa una semana de trabajo al mes, sólo lo contrato una semana al mes, cosa que me permite no atarme con un trabajador que pueda hacer las funciones de comunicación durante un mes entero, porque francamente, para nuestra Empresa no nos hace falta un mes entero de trabajo. Si requerimos una semana o tres días al mes, subcontratamos tres días al mes y con eso estamos servidos.

*Ya por último, la última pregunta ¿Describeme brevemente, los desarrollos en los que estáis trabajando en este momento?*

Ufff, verdaderamente va a ser complicado porque estamos trabajando en muchos a la vez, pero a ver, por ponerle solamente nombre, estamos trabajando al mismo tiempo y desde cero, que es importante. El primer desarrollo que estamos haciendo es mejorar lo que ya existía, que es nuestro Core Business, que es esto que nos diferencia de los demás, que se trata de la actualización diaria publicada en Internet. Además, todo lo que tenemos abierto es de cero, hoy en día no existe y es tanto en comunicación de redes sociales por una parte, en comunicación de un blog propio, de marketing de contenidos por otra parte, en desarrollo tecnológico pensando en el cliente directo que son los restaurantes por otra parte y aquí hay tres soluciones, no una sino tres soluciones y tiene que ver con las reservas, tiene que ver con la

analítica web y tiene que ver con una tercera solución, que es difícil de clasificar y después, propiamente en la parte tecnológica de forma interna, también estamos trabajando para mejorar nuestros propios procesos. Me he dejado por el camino, que también estamos trabajando en mejoras para el usuario final de la plataforma, que es el usuario de nuestros clientes directos, entonces tenemos muchas patas abiertas, lo cual nos está impidiendo crecer a un ritmo deseado, pero también es verdad que estamos yendo a contracorriente en ese sentido, porque todo el mundo de una cultura como la nuestra, de Startup, te recomienda que te centres en una cosa, la hagas al 100% bien y pases a la siguiente. Nosotros por estrategia estamos pensando que eso que suena prudente, a nosotros... no puede ser, o sea, nos vamos a quedar atrás sino nos ponemos las pilas en todo a la vez y estamos haciendo un esfuerzo muy grande por salir adelante con muchas cosas a la vez. Como ves, tenemos muchos proyectos pequeños, pero muchos abiertos al mismo tiempo.

## ANEXO 4: CUESTIONARIO

### **CUESTIONARIO (Valoración de 1 a 5)**

*Siendo: (1) Nada de acuerdo – (5) Totalmente de acuerdo*

#### **1. INNOVACIÓN**

- La Empresa está suficientemente orientada a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.	
- Las decisiones que se toman, son siempre inteligentes y están alineadas con los objetivos y la cultura de la Empresa.	
- Nuestra Organización es muy flexible y es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios.	

#### **2. ESTRATEGIA**

- El enfoque de la Empresa busca la adaptación al entorno a través de mecanismos imaginativos e innovadores.	
- Todos somos conocedores del posicionamiento de la Empresa en el mercado y de los proyectos de futuro.	
- Existe un contacto estrecho entre los miembros de la Empresa y con los agentes externos con los que nos relacionamos.	

#### **3. IMAGINACIÓN**

- Los métodos y sistemas de trabajo en la Empresa, están plenamente establecidos, son eficientes y son conocidos por todos.	
- En la Empresa se fomenta la Imaginación, como forma de replantear la visión con la que se abordan los obstáculos.	

#### 4. LIDERAZGO

- Hay un compromiso por parte de la Empresa en fomentar el desarrollo individual de las personas y mejorar el ámbito laboral.	
- Se desarrollan adecuadamente en la Organización, las capacidades técnicas del personal, para mejorar la productividad y el rendimiento.	
- Tenemos una visión compartida y unos objetivos comunes, lo que facilita que haya vínculos estrechos entre los empleados.	
- El diseño organizativo es coherente y la utilización de los recursos es eficiente.	

#### 5. TRABAJO COLABORATIVO

- Todos formamos parte de un proyecto común y nos sentimos parte del mismo.	
- Existe un compromiso de toda la Organización, para alcanzar los objetivos comunes.	
- Utilizamos un lenguaje específico, adaptado a nuestra actividad y a nuestras necesidades.	

## ANEXO 5: RESULTADOS CUANTITATIVOS

<b>Tabla 9: Evidencia cuantitativa relativa a la Atención Plena a la Innovación en la Proposición 1 en los casos estudiados</b>			
<b>CASO</b>	<b>La Empresa está suficientemente orientada a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.</b>	<b>Las decisiones que se toman, son siempre inteligentes y están alineadas con los objetivos y la cultura de la Empresa.</b>	<b>Nuestra Organización es muy flexible y es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios.</b>
1	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$  <i>Media <math>\rightarrow 4,3</math></i>	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$ - Cuestionario C $\rightarrow 4$  <i>Media <math>\rightarrow 3,7</math></i>	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ - Cuestionario C $\rightarrow 4$  <i>Media <math>\rightarrow 4,3</math></i>
2	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$  <i>Media <math>\rightarrow 3,5</math></i>	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$  <i>Media <math>\rightarrow 4</math></i>	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$  <i>Media <math>\rightarrow 4</math></i>
3	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ - Cuestionario C $\rightarrow 4$ - Cuestionario D $\rightarrow 4$  <i>Media <math>\rightarrow 4,25</math></i>	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$ - Cuestionario C $\rightarrow 3$ - Cuestionario D $\rightarrow 4$  <i>Media <math>\rightarrow 3,25</math></i>	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$ - Cuestionario C $\rightarrow 4$ - Cuestionario D $\rightarrow 3$  <i>Media <math>\rightarrow 3,25</math></i>
4	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$

---

	<p>- <i>Cuestionario C</i> → <b>5</b></p> <p>- <i>Cuestionario D</i> → <b>3</b></p> <p>- <i>Cuestionario E</i> → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,4</b></p>	<p>- <i>Cuestionario C</i> → <b>3</b></p> <p>- <i>Cuestionario D</i> → <b>3</b></p> <p>- <i>Cuestionario E</i> → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3</b></p>	<p>- <i>Cuestionario C</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario D</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario E</i> → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,6</b></p>
5	<p>- <i>Cuestionario A</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario B</i> → <b>5</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4,5</b></p>	<p>- <i>Cuestionario A</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario B</i> → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,5</b></p>	<p>- <i>Cuestionario A</i> → <b>5</b></p> <p>- <i>Cuestionario B</i> → <b>5</b></p> <p><i>Media</i> → <b>5</b></p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10:** Evidencia cuantitativa relativas a la utilización de perspectivas imaginativas y flexibles en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 2 en los casos estudiados

CASO	El enfoque de la Empresa busca la adaptación al entorno, a través de mecanismos imaginativos e innovadores.	Todos somos conocedores del posicionamiento de la Empresa en el mercado y de los proyectos de futuro.	Existe un contacto estrecho entre los miembros de la Empresa y con los agentes externos con los que nos relacionamos.
1	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$ Media $\rightarrow 4,3$	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$ - Cuestionario C $\rightarrow 3$ Media $\rightarrow 3$	- Cuestionario A $\rightarrow 2$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$ - Cuestionario C $\rightarrow 3$ Media $\rightarrow 2,7$
2	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ Media $\rightarrow 5$	- Cuestionario A $\rightarrow 2$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$ Media $\rightarrow 2,5$	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ Media $\rightarrow 4,5$
3	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$ - Cuestionario C $\rightarrow 4$ - Cuestionario D $\rightarrow 4$ Media $\rightarrow 3,5$	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 4$ - Cuestionario D $\rightarrow 3$ Media $\rightarrow 3,5$	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$ - Cuestionario D $\rightarrow 4$ Media $\rightarrow 4,25$
4	- Cuestionario A $\rightarrow 3$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$	- Cuestionario A $\rightarrow 2$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$	- Cuestionario A $\rightarrow 2$ - Cuestionario B $\rightarrow 3$



	<p>- Cuestionario C → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>4</b></p> <p>Media → <b>3,6</b></p>	<p>- Cuestionario C → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>2</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>3</b></p> <p>Media → <b>2,8</b></p>	<p>- Cuestionario C → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>4</b></p> <p>Media → <b>3</b></p>
5	<p>- Cuestionario A → <b>5</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>4</b></p> <p>Media → <b>4,5</b></p>	<p>- Cuestionario A → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>3</b></p> <p>Media → <b>3</b></p>	<p>- Cuestionario A → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>3</b></p> <p>Media → <b>3,5</b></p>

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla 11: Evidencia cuantitativa relativas a la perspectiva integradora en el proceso de formación de la Estrategia en la Proposición 3 en los casos estudiados</b>		
<b>CASO</b>	<b>Los métodos y sistemas de trabajo en la Empresa, están plenamente establecidos, son eficientes y son conocidos por todos.</b>	<b>En la Empresa se fomenta la Imaginación, como forma de replantear la visión con la que se abordan los obstáculos.</b>
1	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 4</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 4</math></p> <p>- Cuestionario C <math>\rightarrow 4</math></p> <p style="text-align: right;"><i>Media <math>\rightarrow 4</math></i></p>	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 3</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 4</math></p> <p>- Cuestionario C <math>\rightarrow 5</math></p> <p style="text-align: right;"><i>Media <math>\rightarrow 4</math></i></p>
2	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 4</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 3</math></p> <p style="text-align: right;"><i>Media <math>\rightarrow 4</math></i></p>	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 5</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 4</math></p> <p style="text-align: right;"><i>Media <math>\rightarrow 4,5</math></i></p>
3	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 4</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 2</math></p> <p>- Cuestionario C <math>\rightarrow 4</math></p> <p>- Cuestionario D <math>\rightarrow 3</math></p> <p style="text-align: right;"><i>Media <math>\rightarrow 3,25</math></i></p>	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 3</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 3</math></p> <p>- Cuestionario C <math>\rightarrow 4</math></p> <p>- Cuestionario D <math>\rightarrow 3</math></p> <p style="text-align: right;"><i>Media <math>\rightarrow 3,25</math></i></p>
4	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 3</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 3</math></p>	<p>- Cuestionario A <math>\rightarrow 3</math></p> <p>- Cuestionario B <math>\rightarrow 3</math></p>

	<p>- Cuestionario C → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,6</b></p>	<p>- Cuestionario C → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>2</b></p> <p><i>Media</i> → <b>2,8</b></p>
5	<p>- Cuestionario A → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,5</b></p>	<p>- Cuestionario A → <b>5</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>5</b></p> <p><i>Media</i> → <b>5</b></p>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 12:** Evidencia cuantitativa relativa al modelo de liderazgo integral en la Proposición 4 en los casos estudiados

CASO	Hay un compromiso por parte de la Empresa en fomentar el desarrollo individual de las personas y mejorar el ámbito laboral.	Se desarrollan adecuadamente en la Organización, las capacidades técnicas del personal, para mejorar la productividad y el rendimiento.	Tenemos una visión compartida y unos objetivos comunes, lo que facilita que haya vínculos estrechos entre los empleados.	El diseño organizativo es coherente y la utilización de los recursos es eficiente.
1	- Cuestionario A → 3 - Cuestionario B → 4 - Cuestionario C → 3 Media → 3,33	- Cuestionario A → 3 - Cuestionario B → 4 - Cuestionario C → 3 Media → 3,33	- Cuestionario A → 4 - Cuestionario B → 5 - Cuestionario C → 5 Media → 4,7	- Cuestionario A → 3 - Cuestionario B → 4 - Cuestionario C → 3 Media → 3,33
2	- Cuestionario A → 3 - Cuestionario B → 5 Media → 4	- Cuestionario A → 4 - Cuestionario B → 3 Media → 3,5	- Cuestionario A → 4 - Cuestionario B → 5 Media → 4,5	- Cuestionario A → 4 - Cuestionario B → 3 Media → 3,5
3	- Cuestionario A → 4 - Cuestionario B → 3 - Cuestionario C → 4 - Cuestionario D → 4 Media → 3,75	- Cuestionario A → 4 - Cuestionario B → 3 - Cuestionario C → 3 - Cuestionario D → 2 Media → 3	- Cuestionario A → 4 - Cuestionario B → 4 - Cuestionario C → 4 - Cuestionario D → 3 Media → 3,75	- Cuestionario A → 3 - Cuestionario B → 3 - Cuestionario C → 3 - Cuestionario D → 3 Media → 3
4	- Cuestionario A → 3	- Cuestionario A → 2	- Cuestionario A → 4	- Cuestionario A → 3

	<p>- Cuestionario B → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario C → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,6</b></p>	<p>- Cuestionario B → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario C → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>2</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>2,8</b></p>	<p>- Cuestionario B → <b>5</b></p> <p>- Cuestionario C → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4,2</b></p>	<p>- Cuestionario B → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario C → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario D → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario E → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3</b></p>
5	<p>- Cuestionario A → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4</b></p>	<p>- Cuestionario A → <b>3</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3</b></p>	<p>- Cuestionario A → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4</b></p>	<p>- Cuestionario A → <b>4</b></p> <p>- Cuestionario B → <b>3</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,5</b></p>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 13:** Evidencia cuantitativa relativa a la socialización del Conocimiento y del compromiso en la Proposición 5 en los casos estudiados

CASO	Todos formamos parte de un proyecto común y nos sentimos parte del mismo.	Existe un compromiso de toda la Organización, para alcanzar los objetivos comunes.	Utilizamos un lenguaje específico, adaptado a nuestra actividad y a nuestras necesidades.
1	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 4$ Media $\rightarrow 4$	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$ Media $\rightarrow 4,67$	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$ Media $\rightarrow 5$
2	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ Media $\rightarrow 5$	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ Media $\rightarrow 5$	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$ Media $\rightarrow 5$
3	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$ - Cuestionario D $\rightarrow 3$ Media $\rightarrow 4$	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$ - Cuestionario D $\rightarrow 4$ Media $\rightarrow 4,5$	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$ - Cuestionario C $\rightarrow 5$ - Cuestionario D $\rightarrow 4$ Media $\rightarrow 4,5$
4	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 4$	- Cuestionario A $\rightarrow 4$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$	- Cuestionario A $\rightarrow 5$ - Cuestionario B $\rightarrow 5$

	<p>- <i>Cuestionario C</i> → <b>3</b></p> <p>- <i>Cuestionario D</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario E</i> → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>3,8</b></p>	<p>- <i>Cuestionario C</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario D</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario E</i> → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4,2</b></p>	<p>- <i>Cuestionario C</i> → <b>4</b></p> <p>- <i>Cuestionario D</i> → <b>5</b></p> <p>- <i>Cuestionario E</i> → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4,6</b></p>
5	<p>- <i>Cuestionario A</i> → <b>5</b></p> <p>- <i>Cuestionario B</i> → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4,5</b></p>	<p>- <i>Cuestionario A</i> → <b>5</b></p> <p>- <i>Cuestionario B</i> → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4,5</b></p>	<p>- <i>Cuestionario A</i> → <b>5</b></p> <p>- <i>Cuestionario B</i> → <b>4</b></p> <p><i>Media</i> → <b>4,5</b></p>

Fuente: Elaboración propia